



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI**

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Daniela Kvasová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Jan Pěta, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Daniela Kvasová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Řízení pohledávek v obchodní korporaci

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problémů a cíle práce  
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek  
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu  
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek  
Závěry  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

### Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

KADLEC, R. a kol. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018. 16. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3441-5.

RYNEŠ, P. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-75-4-116-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou riadenia pohľadávok z obchodného styku a aplikuje teoretické poznatky na vybranú kapitálovú spoločnosť. Na základe zistených výsledkov vybraných ukazovateľov finančnej analýzy a rozboru súčasného stavu pohľadávok po splatnosti sú navrhnuté riešenia, ktoré by mali prispieť k zefektívneniu systému riadenia pohľadávok a eliminovať tak podiel problematických nedobytných pohľadávok v analyzovanej spoločnosti.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the issue of business relation receivables and applies theoretical knowledge to the selected capital company. Based on the results of selected indicators of financial analysis and the analysis of the current state of overdue receivables, solutions are put forward. These solutions should contribute to streamline the receivables management system, and thus eliminate the proportion of problematic receivables in the analysed company.

## **Kľúčové slová**

pohľadávky, riadenie pohľadávok, vymáhanie pohľadávok, obchodný úver

## **Key words**

receivables, receivables management, recovery of debt, trade credit

### **Bibliografická citácia**

KVASOVÁ, Daniela. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119790>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.  
Vedoucí práce Jan Pěta.

### **Čestné prehlásenie**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2019

.....

podpis studenta

### **Pod'akovanie**

Rada by som sa chcela poďakovať vedúcemu bakalárskej práce Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za jeho cenné rady a pomoc pri spracovaní práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať pani riaditeľke obchodného úseku spoločnosti a celému oddeleniu back office a saldokonto, za ich ochotu a poskytnutie všetkých potrebných informácií. V neposlednom rade by som sa chcela poďakovať rodine a priateľom, ktorí mi boli po celú dobu štúdia oporou.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	13
1.1 Charakteristika pohľadávky.....	13
1.2 Pohľadávky z účtovného hľadiska .....	13
1.2.1 Členenie pohľadávok a ich vykazovanie v účtovníctve .....	15
1.2.2 Oceňovanie pohľadávok.....	17
1.3 Opravné položky k pohľadávkam.....	18
1.4 Odpis pohľadávky .....	21
1.5 Zánik pohľadávky .....	23
1.6 Riadenie pohľadávok.....	24
1.7 Finančná analýza.....	29
1.7.1 Ukazovatele finančnej analýzy .....	29
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	36
2.1 Charakteristika spoločnosti XYZ, a. s.....	36
2.2 Finančná analýza spoločnosti XYZ, a. s. ....	43
2.2.1 Prehľad majetku spoločnosti .....	44
2.2.2 Prehľad zdrojov krytia spoločnosti .....	45
2.2.3 Ukazovatele likvidity .....	45
2.2.4 Ukazovatele aktivity.....	50
2.2.5 Čistý pracovný kapitál.....	56
2.3 Analýza pohľadávok v spoločnosti.....	57
2.3.1 Vznik pohľadávky.....	58
2.3.2 Štruktúra odberateľov.....	59
2.3.3 Platobný styk .....	60



2.3.4	Veková štruktúra pohľadávok z obchodného styku.....	60
2.3.5	Opravné položky .....	66
2.3.6	Mimosúdne vymáhanie .....	68
2.3.7	Súdne vymáhanie .....	70
2.3.8	Prehľad pohľadávok v právnom riešení .....	72
2.3.9	Odpis pohľadávok.....	72
2.3.10	Zánik pohľadávky .....	73
2.4	Zhrnutie výsledkov vykonaných analýz.....	73
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	75
3.1	Povinné zálohové platby.....	75
3.1.1	Výška zálohových platieb.....	76
3.1.2	Spôsob úhrady záloh .....	77
3.1.3	Splatnosť a upomínanie záloh.....	78
3.2	Sankčný poplatok za upomienky .....	80
3.2.1	Vyčíslenie nákladov za jednotlivé upomienky .....	80
3.2.2	Výška sankčného poplatku .....	81
3.3	Odstávky.....	82
3.4	Súdne vymáhanie .....	83
3.4.1	Variabilná zložka mzdy zamestnancom právneho oddelenia .....	83
3.4.2	Predžalobná výzva .....	85
	ZÁVER.....	87
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	89
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK.....	93
	ZOZNAM GRAFOV .....	94
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	95
	ZOZNAM TABULIEK .....	96

## ÚVOD

Pohľadávky tvoria významnú časť majetkovej štruktúry každého podniku. So vznikom pohľadávok súvisí vznik výnosov v účtovníctve a v prípade ich nezaplatenia z dôvodu zlej platobnej morálky odberateľov aj vznik ďalších nákladov, vynaložených na proces vymáhania. S pribúdajúcim podielom nedobytných pohľadávok v podnikoch vznikla dôležitosť ich efektívneho riadenia už od okamihu ich vzniku až po samotný zánik.

Najväčšie zastúpenie spomedzi pohľadávok majú pohľadávky z obchodného styku. Vznikajú tu dodávateľsko - odberateľské vzťahy, kde dodávateľ aby prilákal nových zákazníkov poskytuje prostredníctvom predaja na faktúru svojim odberateľom bezúročný úver, ktorý im dáva možnosť odloženia ich okamžitej platby za poskytnuté výrobky, tovary, alebo služby. S poskytnutím tzv. dodávateľského úveru sú však spojené aj riziká.

Najväčším rizikom je neuhradenie pohľadávky v dohodnutej dobe splatnosti, ktorá bola zjednaná v zmluve. Uzatváranie zmlúv s rizikovými partnermi, kde je veľká pravdepodobnosť ich insolventnosti môže spôsobiť, že sa podnik dostane do druhej platobnej neschopnosti a bez inkasa pohľadávok nebude schopný riadne a včas hradiť svoje záväzky. Bol by tak nútený zvyšovať si podiel cudzích zdrojov prostredníctvom čerpania krátkodobých úverov a pôžičiek.

Existujú spôsoby, ako sa veriteľ môže chrániť pred vznikom problematických pohľadávok pred tým, ako je nútený prejsť na proces vymáhania, ktorý je nákladný a vo veľa prípadoch málo úspešný. Dôležitá je prevencia prostredníctvom analýzy informácií, ktorá ešte pred samotným vznikom pohľadávky poskytne údaje o bonite odberateľov a ich platobnej morálke. Prostredníctvom skúmania bonity je vhodné zatriediť odberateľov do rizikových a bonitných skupín a mať jasne stanovené podmienky (dĺžku splatnosti, zaistovacie inštrumenty, platobné podmienky) na základe ktorých im bude obchodný úver poskytovaný.

Vzniknuté pohľadávky je potrebné po celú dobu ich existencie monitorovať a sledovať ich vývoj. Každý podnik by sa mal usilovať o to, aby nedochádzalo k veľkému počtu pohľadávok po lehote splatnosti, lebo v pohľadávkach má podnik viazané finančné prostriedky a ich úhrada má vplyv na likviditu, cash flow a celkový chod spoločnosti.

## CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

**Hlavným cieľom** bakalárskej práce je na základe analýzy prístupu riadenia pohľadávok konkrétne vybranej obchodnej spoločnosti navrhnúť nový, prípadne upravený postup ich riadenia. Práca je zameraná na pohľadávky z obchodného styku.

Na to, aby bol hlavný cieľ splnený, je potrebné stanovenie čiastkových cieľov.

**Čiastkové ciele práce sú nasledovné:**

- v teoretickej časti vysvetliť základné pojmy, ktoré sú nevyhnuté pre lepšie pochopenie danej problematiky,
- v analytickej časti práce na základe vybraných ukazovateľov finančnej analýzy, vykonať analýzu súčasnej situácie vo vybranej spoločnosti,
- následne v analytickej časti rozobrať prístup riadenia pohľadávok v spoločnosti a popísať monitorovanie stavu do splatnosti a po splatnosti a mimosúdne prípadne súdne vymáhanie neuhradených pohľadávok,
- v návrhovej časti na základe zistených výsledkov finančnej analýzy a rozboru pohľadávok po splatnosti v spoločnosti navrhnúť opatrenia, ktoré prispejú k zlepšeniu daného prístupu riadenia k problematickým pohľadávkam,
- v závere jednotlivých návrhov v návrhovej časti vypracovať ekonomické zhodnotenie navrhnutých opatrení.

Práca pozostáva z teoretickej, analytickej a návrhovej časti. Pri spracovaní teoretickej časti bola využitá metóda **literárnej rešerše**, ktorá pomáha lepšie pochopiť danú problematiku a vymedziť základné pojmy prostredníctvom zhromažďovania informácií z odbornej literatúry (1, s. 24).

V analytickej časti práce je využitá metóda **pozorovania, analýzy, syntézy a porovnávania**. **Pozorovaním** sa rozumie sledovanie určitých skutočností. Na základe pozorovania výkazov účtovnej závierky, výročných správ spoločnosti a interných smerníc, budú uvedené informácie, ktoré priblížia súčasný stav. Podstatou **analýzy** je skúmanie pozorovaného javu tak, že sa celok rozloží na jednotlivé časti, ktoré sú následne predmetom skúmania. Analytická časť práce obsahuje finančnú analýzu, ktorá na základe rozboru dát obsiahnutých v účtovných výkazoch poskytuje informácie o finančnej výkonnosti podniku. Ďalšou použitou analýzou v bakalárskej práci je analýza riadenia

pohľadávok vo vybranej spoločnosti. **Syntéza** predstavuje protiklad analýzy a zaoberá sa spojením jednotlivých častí do celku. Na základe výsledkov vykonaných analýz je prostredníctvom syntézy vytvorené zhrnutie súčasného stavu. Poslednou použitou metódou v tejto časti je metóda **porovnávaní**a, na základe ktorej sa zisťuje zhoda, alebo rozdiel pozorovaných javov. V práci je využité porovnávanie dosiahnutých výsledkov so spoločnosťami s podobou štruktúrou majetku a zdrojov krytia v danom odvetví (2, s. 21 - 23).

V návrhovej časti je použitá metóda **dedukcie**, ktorou na základe obecných tvrdení je možné vyvodit' konkrétne skutočnosti. Uvedené zistené skutočnosti potom napomáhajú navrhnúť nový, prípadne upravený postup riadenia pohľadávok (2, s. 25).

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto časť bakalárskej práce definuje základné pojmy, ktoré sú nevyhnuté pre pochopenie problematiky v oblasti pohľadávok a ich riadenia. Definuje pojem pohľadávka z právneho, účtovného a daňového pohľadu. Popisuje spôsoby zaistenia pohľadávok a pri vzniku problémových pohľadávok popisuje možnosť mimosúdneho a súdneho vymáhania. V závere časti sú popísané vybrané ukazovatele finančnej analýzy, pomocou ktorých bude vykonávaná finančná analýza v analytickej časti práce.

## 1.1 Charakteristika pohľadávky

Pohľadávku môžeme definovať z rôznych hľadísk. Z právneho hľadiska predstavuje určité **právo na plnenie**, ktoré vzniká jednému účastníkovi voči druhému účastníkovi (3, s. 17).

Najčastejším dôvodom vzniku pohľadávok sú uzatvorené kontrakty (zmluvy) medzi veriteľom a dlžníkom (3, s. 17). Závazkový vzťah veriteľ - dlžník upravuje ôsma časť Občianskeho zákonníku č. 40/1964 Z. z. (ďalej len „ObčZ“) a tretia časť Obchodného zákonníku č. 513/1991 Z. z. (ďalej len „ObchZ“). Veriteľ má na základe záväzkového vzťahu **právo** na plnenie, ktoré môže mať peňažnú aj nepeňažnú podobu. Toto právo, ktoré môže veriteľ od dlžníka požadovať sa nazýva pohľadávka. Na druhej strane vzniká dlžníkovi **povinnosť** uspokojiť pohľadávku. Vzniknutá povinnosť predstavuje na strane dlžníka záväzok (4, s. 15).

Okrem pohľadávok, ktoré vznikajú z právnych úkonov (zo zmlúv) existujú aj prípady, kedy vznikajú z protiprávnych úkonov. Jedná sa napríklad o pohľadávky, ktoré vznikajú z bezdôvodného obohatenia, alebo zo spôsobenej škody. Zodpovednosť za škodu a bezdôvodné obohatenie je upravené v šiestej časti ObčZ (3, s. 17).

## 1.2 Pohľadávky z účtovného hľadiska

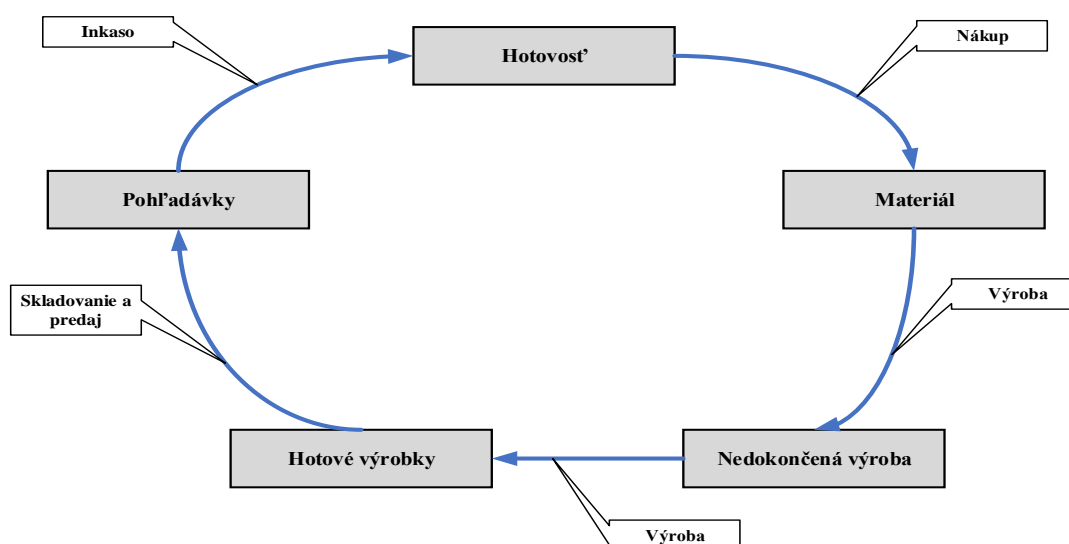
Pohľadávky sa v účtovníctve riadia nasledujúcou legislatívou:

- **Zákonom č. 431/2002 Z. z., o účtovníctve** (ďalej len „ZoÚ“),

- **Opatrením MF SR č. 23054/2002-92**, ktorým sa upravujú postupy účtovania a rámcová účtovná osnova pre podnikateľov, ktorí účtujú v sústave podvojného účtovníctva (ďalej len „postupy účtovania“),
- **Smernicami Rady EÚ** (smernicou o účtovnej závierke, smernicou o konsolidovanej účtovnej závierke a smernicou o požiadavkách na audítorov),
- **Medzinárodnými účtovnými štandardami (IAS a IFRS)**, ktoré slúžia pre porovnanie účtovných závierok medzi jednotlivými štátmi (5).

Pohľadávky sú v účtovníctve súčasťou aktív a v súvahe sú vykazované v obežnom majetku spoločnosti, ktorý slúži predovšetkým na úhradu záväzkov. Obežný majetok rýchlo mení svoju majetkovú podobu a behom výrobného (transformačného) procesu sa spotrebováva. Obrat obežného majetku predstavuje určitý kolobeh jeho jednotlivých prvkov. V prvej fáze sa peňažné prostriedky transformujú do materiálu, z ktorého následne vzniká nedokončená výroba a z nedokončenej výroby hotové výrobky, ktoré sa postupne predávajú odberateľom. Pri predaji (na faktúru) vzniká pohľadávka a až v okamžiku jej zaplatenia (inkasa) nastane posledná, zároveň opäť prvá fáza tohto kolobehu a tou je príjem peňažných prostriedkov do pokladne, alebo na bankový účet spoločnosti (6, s. 32).

Pre lepšie pochopenie je kolobeh obežných aktív znázornený na nasledujúcom obrázku.



**Obrázok č. 1: Kolobeh obežných aktív**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 6, s. 32)

### 1.2.1 Členenie pohľadávok a ich vykazovanie v účtovníctve

Pohľadávky je možné členiť z rôznych hľadísk, predovšetkým podľa:

- dohodnutej doby splatnosti (7),
- spôsobu vzniku (8, s. 177),
- štruktúry v súvahe účtovnej závierky (7),
- rizika nezaplatenia (z právneho hľadiska) (9, s. 71).

Podľa **dohodnutej doby** splatnosti je možné pohľadávky rozdeliť na **krátkodobé** a **dlhodobé**. Účtujú sa na príslušný syntetický účet, ktorý nie určený zvlášť pre krátkodobé a zvlášť pre dlhodobé pohľadávky a preto je potrebné rozlišovať tieto pohľadávky na príslušných analytických účtoch. Pri účtovaní ich vzniku dohodnutá doba splatnosti krátkodobých pohľadávok nepresahuje 1 rok a u dlhodobých pohľadávok je nad 1 rok. K dňu zostavenia účtovnej závierky sa pohľadávky vykazujú podľa **zostatkovej doby** splatnosti, ktorá predstavuje rozdiel medzi dohodnutou dobou splatnosti a dňom, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka (7).

Pohľadávky sú podľa smernej účtovnej osnovy zachytené v účtovnej triede 3 – Zúčtovacie vzťahy (krátkodobé aj dlhodobé). Tieto vzťahy sú upravené v postupoch účtovania vydaných Ministerstvom financií SR v § 48 (8, s. 178).

**Podľa spôsobu vzniku sa pohľadávky rozlišujú na:**

- **pohľadávky z obchodného styku** (účtovná skupina 31), medzi ktoré patria predovšetkým pohľadávky voči domácim aj zahraničným odberateľom, reklamácie a poskytnuté zálohy voči dodávateľom,
- **pohľadávky voči zamestnancom a inštitúciám sociálneho zabezpečenia a zdravotného poistenia** (účtovná skupina 33), jedná sa predovšetkým o pohľadávky voči zamestnancom z titulu záloh na cestovné a uplatnenia náhrad voči zamestnancom,
- **pohľadávky voči orgánom finančnej správy** (účtovná skupina 34), účtuje sa tu predovšetkým záloha na daň z príjmov a nárok na odpočítanie DPH,
- **pohľadávky voči spoločníkom a účastníkom združenia** (účtovná skupina 35), v tejto skupine sa účtuje o pohľadávkach za upísané vlastné imanie,

- **ostatné pohľadávky** (účtovná skupina 37), medzi ktoré patria napríklad pohľadávky z predaja podniku (8, s. 177).

Pohľadávky z obchodného styku predstavujú najpočetnejšiu skupinu pohľadávok. Medzi dodávateľom (veriteľom) a odberateľom (dlžníkom) vzniká dodávateľsko - odberateľský vzťah. Vznik pohľadávky je dôležitý pre jej zaúčtovanie v účtovníctve a súvisí s realizovaným výkonom. Pohľadávky z obchodného styku vznikajú dňom uskutočnenia účtovného prípadu, ktorý je definovaný v § 2 postupoch účtovania. Týmto dňom sa považuje okamih splnenia dodávky voči odberateľovi (predaj tovaru, výrobku, alebo poskytnutie služby). Dňom uskutočnenia účtovného prípadu definuje aj deň úhrady pohľadávky, započítania, alebo jej postúpenia, čím vzniknutá pohľadávka zanikne (7).

Účtovanie vzniku pohľadávky a jej úhrada je zobrazené v nasledujúcej tabuľke:

**Tabuľka č. 1: Zaúčtovanie vzniku pohľadávky a jej úhrady**

	<b>Doklad</b>	<b>Účtovný prípad</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>Čiastka (€)</b>
<b>1.</b>	<b>Vystavená faktúra (ďalej len „FaV“)</b>	Vystavená faktúra za poskytnutie služby	311	-	24 200
		Základ dane	-	602	20 000
		DPH 21%	-	343	4 200
<b>2.</b>	<b>Výpis z bankového účtu (ďalej len „VBÚ“)</b>	Úhrada pohľadávky	221	311	24 200

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 10, s. 217)

Súčet dlhodobých pohľadávok z obchodného styku je v súvahe účtovnej závierky vykazovaný na riadku 42 označeným ako B.II.1. a krátkodobých pohľadávok z obchodného styku na riadku 54 označeným ako B.III.1. (11).

**Pohľadávky podľa rizika nezaplatenia sa delia na:**

- **bežné** - neexistuje pochybnosť včasného nezaplatenia celej pohľadávky odberateľom,
- **sporné** - vznikajú vtedy, ak odberateľ nesúhlasí s nejakou náležitosťou pohľadávky (peňažnou čiastkou, alebo dobou splatnosti pohľadávky),



- **pochybné** - pohľadávka je už po lehote splatnosti a dlžník bol mimosúdnu, alebo súdnou cestou vyzvaný k jej úhrade a táto úhrada je pravdepodobná,
- **nedobytné** - pohľadávky, ktorých úhrada dlžníkom je málo pravdepodobná, jedná sa predovšetkým o pohľadávky, ktoré sú súčasťou konkurzného konania (9, s. 71).

### 1.2.2 Oceňovanie pohľadávok

Oceňovanie pohľadávok je obsiahnuté v §§ 24 - 26 ZoÚ. Existuje niekoľko možností, ktorými je možné pohľadávku oceniť. Je potrebné rozlišovať oceňovanie pohľadávok v okamihu uskutočnenia účtovného prípadu, jedná sa predovšetkým o vznik a zánik pohľadávky. V okamihu vzniku sa pohľadávky oceňujú menovitou hodnotou, alebo obstarávacou cenou a v okamihu zániku reálnou hodnotou. Spoločnosť je povinná podľa § 7 odst. 3 ZoÚ rešpektovať zásadu stálosti a nesmie v priebehu účtovného obdobia meniť spôsoby oceňovania majetku (9, s. 72).

**Menovitá (nominálna) hodnota** - pohľadávky, ktoré vznikli vlastnou činnosťou sa v okamihu vzniku oceňujú menovitou hodnotou, ktorá predstavuje peňažnú hodnotu pohľadávky, ktorá vznikla k určitému dátumu (9, s. 72).

**Obstarávacia cena** - pohľadávky, ktoré boli nadobudnuté postúpením, alebo vkladom do základného imania spoločnosti sa oceňujú obstarávacou cenou. Súčasťou obstarávacej ceny sú aj náklady, ktoré priamo súvisia s jej obstaraním (9, s. 72).

**Reálna hodnota** - pohľadávky sa k dňu účtovnej závierky oceňujú reálnou hodnotou. Túto hodnotu ovplyvňuje viacero faktorov, jedná sa napríklad o ekonomickú situáciu odberateľa. Ak existujú na základe informácií, ktoré sa týkajú finančnej situácie odberateľa určité riziká, tak sa reálna hodnota pochybnej pohľadávky znižuje prostredníctvom opravných položiek, alebo odpisu (9, s. 73).

Ak účtovná jednotka eviduje pohľadávky v cudzej mene, je povinná k dňu uskutočnenia účtovného prípadu, alebo k dňu zostavenia účtovnej závierky (súvahový deň) ich prepočítať kurzom, ktorý vyhlasuje Európska centrálna banka (9, s. 72).

### 1.3 Opravné položky k pohľadávkam

Tvorba opravných položiek je upravená v § 26 ZoÚ a v § 18 postupoch účtovania. Opravné položky predstavujú prechodné zníženie hodnoty pohľadávky. Z dôvodu, že každá účtovná jednotka by mala dodržiavať zásadu opatrnosti a zásadu verného a poctivého obrazu skutočnosti musí k dňu zostavenia účtovnej závierky zohľadniť všetky riziká (7).

Opravné položky sa najčastejšie vytvárajú k pochybným pohľadávkam, kde existuje riziko, že odberateľ svoj záväzok z časti, alebo úplne nezaplatí a k spornej pohľadávke, kde sa vedie spor voči dlžníkovi o uznaní dlhu (7).

#### Rozlišujeme dva typy opravných položiek:

- daňové opravné položky,
- účtovné opravné položky (7).

#### Daňové opravné položky

Tvorba daňových opravných položiek je upravená v Zákone č. 595/2003 Z. z., o dani z príjmov (ďalej len „ZDP“). Daňovo uznané opravné položky sú tie, ktoré sú podľa § 19 odst. 3 písm. f) ZDP považované za daňovo – uznateľný výdaj. Podľa § 20 ZDP sa za daňové opravné položky považujú tie, ktoré spĺňajú zákonom stanovené podmienky (12).

Jedná sa predovšetkým o tvorbu opravných položiek k nepremlčaným pohľadávkam, ktoré vznikli po 1. 1. 2004 a existuje riziko, že dlžník úplne, alebo čiastočne nezaplatí. Ak boli takto vzniknuté pohľadávky zahrnuté do zdaniteľných príjmov, ktoré nie sú oslobodené od dane, tzn. že pohľadávka bola pri jej vzniku zaúčtovaná do výnosov a zahrnutá tak do základu dane, je možnosť tvorby opravnej položky závislá od uplynutia zákonom stanoveného počtu mesiacov od jej splatnosti (7).

Podľa § 20 odst. 2 písm. c) ZDP je možnosť tvorby opravných položiek aj k pohľadávkam voči dlžníkom v konkurznom, alebo reštrukturalizačnom konaní (12).

Opravná položka sa vytvára vždy z menovitej hodnoty pohľadávky, ktorá zahŕňa aj DPH.

#### Podľa § 20 odst. 14 ZDP ak od splatnosti uplynulo viac ako:

- **360 dní**, je možnosť tvorby daňovo uznanej opravnej položky do výšky 20 % jej menovitej hodnoty,

- **720 dní**, je možnosť tvorby daňovo uznanej opravnej položky do výšky 50 % jej menovitej hodnoty,
- **1080 dní**, je možnosť tvorby daňovo uznanej opravnej položky v plnej výške jej menovitej hodnoty (12).

Ak od splatnosti pohľadávky uplynulo viac ako 1080 dní, je na základe § 20 odst. 22 ZDP možná aj tvorba opravnej položky v plnej výške hodnoty jej príslušenstva, ak je riziko že ho dlžník úplne, alebo čiastočne nezaplatí (12).

Príslušenstvom pohľadávky sa podľa § 19 odst. 2 písm. h) ZDP rozumie úrok z omeškania, poplatky z omeškania a náklady spojené s jej uplatnením (12).

Ak bola vytvorená opravná položka k pohľadávkam, ktoré boli nadobudnuté postúpením, alebo existuje možnosť ich vzájomného započítania so splatnými záväzkami voči dlžníkovi, sa takáto opravná položka v zmysle § 20 odst. 15 ZDP nepovažuje za daňový výdaj (12).

Za daňový výdaj sa podľa § 21 ZDP nepovažuje ani tvorba opravnej položky k pohľadávkam, ktoré vznikli z titulu úverov, alebo pôžičiek (12).

### **Účtovné opravné položky**

Keďže je účtovná jednotka povinná podľa ZoÚ poskytovať verný a poctivý obraz o účtovníctve, musí k dňu zostavenia účtovnej závierky zohľadniť všetky riziká. V prípade, ak môže predpokladať, že dlžník úplne, alebo čiastočne nezaplatí je naopak od daňových opravných položiek, kde vzniká právo vytvorenia opravnej položky povinná, podľa § 26 odst. 4 ZoÚ upraviť ocenenie hodnoty pohľadávky prostredníctvom opravnej položky. K dňu zostavenia účtovnej závierky sa posudzuje aj opodstatnenosť tvorby už vytvorených (zaúčtovaných) opravných položiek (13).

Tvorba opravnej položky k pohľadávkam sa účtuje na ťarchu resp. na stranu MD nákladového účtu 547 - Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam súvzťazne v prospech resp. na stranu D účtu 391 – Opravné položky k pohľadávkam. Pre lepšiu prehľadnosť je potrebné, aby účtovná jednotka rozlišovala daňové (daňovo uznané) a účtovné opravné položky zaúčtované na účte 547 prostredníctvom analytických účtov (13).

V prípade, ak dôjde k zániku rizika nezaplatenia, alebo už neexistuje opodstatnenie tvorby opravnej položky, je účtovná jednotka povinná ich zúčtovať (rozpustiť). Jedná sa napríklad o prípad, kedy dlžník uhradí pohľadávku, alebo bola pohľadávka vyradená z účtovníctva jej odpísaním. Zúčtovanie opravnej položky má pri účtovaní opačný zápis ako pri jej tvorbe, tzn. účtuje sa na ľarchu účtu 391 súvzťazne v prospech účtu 547 (13).

### **Modelový príklad pre lepšie pochopenie tvorby a zúčtovania opravných položiek**

Účtovná jednotka (neplátca DPH) eviduje v podvojnóm účtovníctve pohľadávku za služby voči odberateľovi vo výške 3000 €, ktorá bola splatná 1. 12. 2016. Odberateľ aj napriek mimosúdному vymáhaniu formou upomienok a výziev do konca účtovného obdobia nezaplatil. Účtovná jednotka je povinná z dôvodu zohľadnenia rizika k 31. 12. 2016 vytvoriť účtovnú opravnú položku v súlade s vnútro podnikovou smernicou. Opravnú položku sa rozhodla vytvoriť v 50 percentnej výške. V nasledujúcom účtovnom období k 31. 12. 2017 uplynulo od splatnosti viac ako 360 dní a účtovná jednotka sa rozhodla vytvoriť opravnú položku v 70 percentnej výške. Podľa ZDP, je daňovo uznaná opravná položka vo výške 20 % jej menovitej hodnoty a zostávajúcich 50 % bude zaúčtovaných ako účtovná opravná položka. Ani v roku 2018 spoločnosť neeviduje úhradu nezaplatenej pohľadávky. Účtovná jednotka sa rozhodla vytvoriť opravnú položku v 100 percentnej výške. Keďže k 31. 12. 2018 uplynulo od splatnosti 760 dní, je daňovo uznaná opravná položka podľa ZDP vo výške 50 % jej menovitej hodnoty a zostávajúcich 50 % bude zaúčtovaných ako účtovná opravná položka. 2. 1. 2019 odberateľ uhradil svoj dlh a účtovná jednotka je povinná k dátumu úhrady zúčtovať opravné položky (10, s. 235).

**Tabuľka č. 2: Tvorba a zúčtovanie opravných položiek**

<b>ROK</b>	<b>Účtovný prípad</b>	<b>Čiastka</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
<b>2016</b>	Pohľadávka za služby voči odberateľovi	3 000 €	311	602
<b>31. 12. 2016</b>	Tvorba účtovnej opravnej položky (50 %)	1 500 €	547.002	391
<b>31. 12. 2017</b>	Tvorba daňovej opravnej položky (20 %)	600 €	547.001	391

<b>31. 12. 2018</b>	Tvorba daňovej opravnej položky (30 %)	900 €	547.001	391
<b>2. 1. 2019</b>	Úhrada pohľadávky na bankový účet spoločnosti	3 000 €	221	311
	Zúčtovanie daňovej opravnej položky	1 500 €	391	547.001
	Zúčtovanie účtovnej opravnej položky	1 500 €	391	547. 002

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 10, s. 235)

## 1.4 Odpis pohľadávky

Odpis pohľadávky závisí na rozhodnutí účtovnej jednotky a predstavuje trvalé zníženie jej hodnoty do nákladov tzn. trvalé upustenie od jej vymáhania, ak je pohľadávka nevykonaliteľná, alebo by náklady na jej vymáhanie presiahli jej menovitú hodnotu. Takto odpísaná pohľadávka, už nie je súčasťou majetku spoločnosti, môže byť však evidovaná na podsúvahovom účte (7).

Odpis pohľadávky sa účtuje na stranu MD nákladového účtu 546 – Odpis pohľadávky a na stranu D skupiny účtov 31x, napríklad 311 – Odberatelia. Pred vyradením pohľadávky z majetku spoločnosti je potrebné zúčtovať vytvorené opravné položky. Ak spĺňa odpis pohľadávky podmienky stanovené ZDP, môže byť účtovný odpis daňovo uznaným výdajom (14).

**Za daňový odpis sa považuje odpis pohľadávok, ktorý spĺňa nasledujúce podmienky vymedzené v § 19 odst. 2 písm. h), r) ZDP:**

- ak súd zamietol návrh na vyhlásenie konkurzu pre nedostatok majetku dlžníka,
- ak to vyplýva z výsledku konkurzného, alebo reštrukturalizačného konania,
- ak dlžník zomrel, a pohľadávka nemôže byť ďalej vymáhaná od jeho dedičov,
- ak majetok dlžníka nepostačuje na krytie nákladov exekučného konania a súd, alebo exekútor zastaví exekučné konanie,
- ak ide o pohľadávku, na ktorú mohla byť vytvorená daňovo uznaná opravná položka, sa odpis pohľadávky považuje za daňový výdaj do výšky opravnej položky podľa § 20 odst. 4 ZDP (12).

Odpis pohľadávky sa nepovažuje sa daňový výdaj ak je pohľadávka už premlčaná. **Premľčanie** znamená zánik súdnej vymáhateľnosti po uplynutí zákonom stanovenej doby, resp. márneho uplynutia času. Premľčacia doba je ukotvená v § 101 ObčZ a § 397 ObchZ. V prípade občianskoprávných vzťahov sa jedná o trojročnú premlčaciu dobu a v prípade obchodno - právnych vzťahov sa jedná o štvorročnú premlčaciu dobu (15).

Premľčanie predstavuje určité právo, odvolať sa pred súdom. Ak dlžník nebude namietat', že došlo k premlčaniu pohľadávky súd žalobe vyhovie, tzn. že na premlčanie súd prihladne len na námietku dlžníka (15).

### **Modelový príklad odpisu pohľadávky z titulu uplynutia premlčacej lehoty**

Nasledujúci modelový príklad z časti nadväzuje na predchádzajúci príklad, ktorý bol zameraný na tvorbu a zúčtovanie opravných položiek s tým rozdielom, že odberateľ ani v roku 2019 neuhradí svoj dlh a pohľadávka sa stane na základe § 101 ObčZ premlčaná. Účtovná jednotka následne musí rozpustiť vytvorené účtovné a daňové opravné položky k pohľadávke. Menovitá hodnota pohľadávky bude následne zaúčtovaná do nákladov na účet 546 – Odpis pohľadávky. V prípade, ak by sa účtovná jednotka rozhodla odpísať pohľadávku najneskôr deň pred uplynutím premlčanej lehoty, bol by takýto odpis pohľadávky daňovo uznaným nákladom do výšky daňovo uznanej opravnej položky na základe § 20 odst. 4 ZDP (16).

**Tabuľka č. 3: Odpis pohľadávky z titulu premlčania**

<b>ROK</b>	<b>Účtovný prípad</b>	<b>Čiastka</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
<b>2016</b>	Pohľadávka za služby voči odberateľovi	3 000 €	311	602
<b>31. 12. 2018</b>	Tvorba daňovej opravnej položky (50 %)	1 500 €	547.001	391
	Tvorba účtovnej opravnej položky (50 %)	1 500 €	547.002	391
<b>2019</b>	<b>Uplynula premlčacia lehota pohľadávky na základe ObčZ</b>			

<b>31. 12. 2019</b>	Rozpustenie daňovej opravnej položky (50 %) z dôvodu vyradenia z účtovníctva	1 500 €	391	547.001
	Rozpustenie účtovnej opravnej položky (50 %) z dôvodu vyradenia pohľadávky z účtovníctva	1 500 €	391	547.002
	Odpis pohľadávky do nákladov	3 000 €	546	311

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 16)

## 1.5 Zánik pohľadávky

Občianske a ani obchodné právo zánik pohľadávky nedefinuje, definuje však zánik záväzkov, ako splnenie dlhu, ktorý je upravený predovšetkým v § 559 ObčZ a v § 324 ObchZ. Najčastejším spôsobom zániku pohľadávky je ich uspokojenie v prospech veriteľa. Predmetom uspokojenia môže byť peňažné, alebo nepeňažné plnenie na základe uzatvorenej zmluvy (7).

**Okrem uspokojenia pohľadávky tým, že dlžník zaplatí (splní svoj dlh), môže pohľadávka zaniknúť:**

- **postúpením pohľadávky (cesiou)**, kde pohľadávka prechádza od pôvodného veriteľa (postupiteľa) na nového veriteľa (postupníka). Postúpenie pohľadávky je upravené v § 524 ObčZ,
- **odpísaním pohľadávky**, ktorým sa trvalo vyradí z účtovnej a daňovej evidencie,
- **vkladom pohľadávky do majetku spoločnosti**, ktorým vzniká podiel na majetku spoločnosti,
- **odpustením pohľadávky**, ukotveného v § 574 ObčZ, ktorý umožňuje situáciu, kedy sa veriteľ môže vzdať svojho práva, alebo odpustiť dlh dlžníkovi,

- **odstúpením od zmluvy**, ktoré je upravené vo všeobecných ustanoveniach v § 48 ObčZ,
- **uplynutím lehoty**, upravenej v § 518 ObčZ, kedy sa jedná o situáciu ak bol v zmluve dohodnutý presný čas plnenia,
- **splynutím osoby veriteľa a dlžníka**, upraveného v § 584 ObčZ, ktorý definuje situáciu, kedy v prípade splynutia práva s povinnosťou toto právo a povinnosť zanikne (7).

## 1.6 Riadenie pohľadávok

Pohľadávky tvoria dôležitú časť finančného hospodárenia podniku a ovplyvňujú nielen majetkovú a finančnú štruktúru podniku, ale je s nimi spojený aj vznik nákladov a výnosov a to do takej miery, aký vysoký je ich podiel na majetku spoločnosti (17, s. 7).

Pohľadávky z obchodného styku sú najvýznamnejšou časťou pohľadávok a vznikajú pri poskytnutí obchodného úveru. Poskytnutie dodávateľského úveru je zdrojom konkurenčnej výhody. Čím silnejšia je konkurencia medzi dodávateľmi, tým väčšia je ich motivácia poskytovať financovanie formou dodávateľského úveru (18).

Pri predaji na obchodný úver (faktúru), dodávatelia dodávajú tovar svojim odberateľom a zákazníci neplatia okamžite, ale sľubujú že zaplatia neskôr. Poskytovaním obchodných (dodávateľských) úverov vzniká dodávateľom riziko nezaplatenia pohľadávky (19).

**Manažment riadenia pohľadávok môžeme rozdeliť do dvoch základných častí:**

- **prevencia**,
- **vymáhanie** (17, s. 10).

Prevenciou sa rozumejú opatrenia, ktoré majú zabrániť vzniku neuhradených pohľadávok. V prípade, keď sa preventívnymi opatreniami nepodarí zabrániť vzniku pohľadávok, ktoré neboli uhradené v lehote splatnosti začína sa proces ich vymáhania (17, s. 10).

### Prevencia

Dôležitým nástrojom riadenia pohľadávok je ich prevencia ešte pred samotným vznikom tzn. pred podpisom zmluvy. Najdôležitejšie je získať čo najdôveryhodnejšie



a najpresnejšie informácie o odberateľoch za účelom posúdenia ich schopnosti hradiť záväzky, čím sa sleduje ich solventnosť (17, s. 13).

Základným zdrojom informácií sú údaje zo súvahy verejne dostupnej účtovnej závierky zverejnenej v registri účtovných závierok, prostredníctvom ktorých sa dá vypočítať množstvo ukazovateľov finančnej analýzy. Informácie však nie sú veľmi presné, pretože vyjadrujú určitý stav k danému okamihu a preto je presnejšie získavať informácie aj z ďalších zdrojov, ktorými môžu byť napríklad informácie:

- získané z verejných registrov (obchodného, živnostenského), ktoré poskytujú predovšetkým identifikačné údaje o odberateľoch,
- získané od bankových inštitúcií, ktoré ich zhromažďujú o svojich klientoch (úverová schopnosť klienta, stav na účtoch a jeho platobná morálka) (17, s. 18).

### **Zaist'ovacie prostriedky**

Je dôležité poukázať na význam zaistenia pohľadávky. Zaist'ovacie inštrumenty sú vymedzené v ôsmej časti ObčZ, ale aj v tretej časti ObchZ a dávajú veriteľovi možnosť zabezpečiť svoje pohľadávky pred prípadným rizikom ich nezaplatenia (20).

#### **Základné funkcie zaist'ovacích inštrumentov sú:**

- **zabezpečovacia funkcia** - vyjadruje výhodu pre veriteľa, ktorou je istota, že v prípade neuhradenia dlhu odberateľom, bude jeho pohľadávka uspokojená,
- **preventívna funkcia** - jej podstatou je viesť dlžníka k zodpovednému plneniu svojej povinnosti a zároveň posilňuje postavenie veriteľa,
- **reparačná funkcia** - predstavuje právo veriteľa na uspokojenie jeho pohľadávky z majetku dlžníka, príp. náhradného dlžníka,
- **represívna funkcia** - jedná sa o formu trestu za porušenie povinností predovšetkým vo forme finančného postihu dlžníka (20).

#### **Medzi formy jednotlivých zaist'ovacích inštrumentov patrí:**

- záložné právo,
- zádržné právo,
- uznanie dlhu,
- zmluvná pokuta,
- ručenie,

- banková záruka,
- zaistovací prevod práva,
- postúpenie pohľadávky,
- zmluvná záloha (4, s. 18 - 24).

### **Zmluvná záloha**

Prijaté zálohové platby (preddavky) sú v súčasnej dobe v dodávateľsko - odberateľských vzťahoch značne zaužívané. Jedná sa o peňažnú čiastku, ktorá je hradená odberateľmi na budúcu dodávku služby, alebo tovaru ešte pred samotným vyúčtovaním (4, s. 24).

Z pohľadu účtovníctva sú jednotlivé zálohové faktúry, ktoré boli vystavené dodávateľom len zaevidované do knihy vystavených faktúr. Až v okamihu ich úhrady, sú následne zaúčtované na stranu MD, resp. v prospech účtu 211 v prípade hotovostnej platby, alebo v prospech účtu 221, ak bola zálohová faktúra uhradená bezhotovostným bankovým prevodom a súvzťazne na stranu D, resp. na vrub účtu 324 – Prijaté preddavky (10, s. 213).

Z daňového pohľadu vystavené zálohové faktúry nepredstavujú daňový doklad, pretože nespĺňajú povinné náležitosti faktúry, ktoré sú uvedené v § 74 Zákona č. 222/2004 Z. z., o dani z pridanej hodnoty (ďalej len „ZodPH“). Je však dôležité podotknúť, že platiteľ DPH má v okamihu prijatej platby povinnosť priznať a odviesť DPH. Táto problematika je zakotvená v § 19 odst. 4 ZoDPH (21).

### **Vymáhanie**

V prípade neuhradených pohľadávok, ktoré sú po lehote splatnosti pristupuje veriteľ k ich vymáhaniu. Vymáhanie pohľadávky predstavuje široký okruh činností, ktoré majú prispieť k uspokojeniu veriteľa. Tieto činnosti sa dajú rozdeliť na 2 procesy a to mimosúdne vymáhanie prostredníctvom upomienkového procesu vlastnými silami veriteľa, alebo vymáhanie súdnou cestou (22, s. 5).

### **Mimosúdne vymáhanie**

Hlavným cieľom vymáhania pohľadávok mimosúdnou cestou je stimulovať dlžníka k tomu, aby zaplatil dlžnú čiastku ešte pred samotným podaním žaloby na príslušný okresný súd. Jedná sa o tzv. interné vymáhanie vlastnými silami veriteľa. Výhodou

takéhoto typu vymáhania sú ušetrené náklady, ktoré by musela spoločnosť vynaložiť pri vymáhaní súdnou cestou (23).

Mimosúdne vymáhanie môže byť realizované napríklad formou zaslania SMS, ktorá upozorňuje na neuhradený záväzok. Ďalej medzi najbežnejšie spôsoby vymáhania patrí predovšetkým zasielanie niekoľkých písomných upomienok v upomienkovom procese, príp. telefonický, alebo osobný kontakt s dlžníkom (23).

Efekt z mimosúdneho vymáhania závisí na vhodne nastavenom individuálnom prístupe k jednotlivým pohľadávkam. Tento prístup by sa mal odvíjať od veku pohľadávky, výšky dlhu a podľa počtu neuhradených dodávok (23).

### **Súdne vymáhanie**

V prípade, kedy vymáhanie dlžnej čiastky vlastnými silami veriteľa nebolo úspešné, má veriteľ možnosť uplatniť svoj nárok na príslušnom súde. Miestne príslušný je súd, v ktorého obvode sa nachádza adresa, alebo sídlo žalovaného. Postup súdu a osôb zúčastnených na súdnom konaní upravuje Zákon č. 160/2015 Z. z., o civilnom sporovom poriadku (ďalej len „CSP“). Pred samotným podaním návrhu na zahájenie súdneho konania je potrebné, aby boli právnomu zástupcovi predložené všetky potrebné dokumenty tzv. listinné dôkazy (písomná zmluva, objednávky, potvrdenie objednávok, dodacie listy, faktúry, zaslané upomienky a pod.). Ak sa jedná o nárok, ktorý je peňažný, súd vydá rozhodnutie tzv. platobný rozkaz v skrátrenom konaní, ktorý spolu so žalobou doručí do vlastných rúk žalovanému. Takéto súdne konanie je podstatne kratšie, pretože ak súd môže rozhodnúť na základe skutočností, ktoré tvrdí žalobca, nie je nutné nariadiť pojednávanie a vypočúvať vyjadrenie žalovaného. Platobný rozkaz je definovaný v § 265 CSP (24).

Za vydanie platobného rozkazu sa na základe prílohy Zákona č. 71/1992 Z. z., o súdnych poplatkoch a poplatku za výpis z registra trestov platí súdny poplatok vo výške 6 % zo žalovanej sumy, minimálne však 16,50 € a maximálne 33 193,50 €. Súdny poplatok je možné zaplatiť na výzvu súdu, alebo v kolkových známkach, prostredníctvom ktorých je možné zaplatiť poplatok maximálne vo výške 300 €. V prípade zastupovania advokátom je základná sadzba tarifnej odmeny za jeden právny úkon vo výške 16,60 € u pohľadávok, ktorých menovitá hodnota nepresahuje 165,97 €. U pohľadávok nad túto menovitú hodnotu tarifná odmena postupne narastá. Odmeny advokátov sú upravené vo Vyhláske

č. 655/2004 Z. z., o odmenách a náhradách advokátov za poskytovanie právnych služieb (25, 26).

Za predpokladu ak bol návrh na vydanie platobného rozkazu doručený na tlačive, ktoré zverejňuje Ministerstvo spravodlivosti SR a zároveň boli splnené zákonom stanovené podmienky, je súd povinný na základe § 265 odst. 2 CSP vydať platobný rozkaz najneskôr do 10 pracovných dní. Obecne je lehota pre vydanie platobného rozkazu 15 dní. Ak žalovaný v lehote 15 dní od doručenia platobného rozkazu neuhradí dlžnú sumu a súdne trovy, alebo nepodá odpor s vecným odôvodnením, platobný rozkaz sa podľa § 268 CSP stáva právoplatným a veriteľ môže vymáhať pohľadávku prostredníctvom exekučného úradu v exekučnom konaní. Iba v prípade, ak podá odpor včas bude podľa § 267 odst. 3 CSP platobný rozkaz zrušený a súd nariadi pojednávanie vo veci (24).

### **Exekučné konanie**

V momente, keď rozhodnutie súdu nadobudne právoplatnosť a vykonateľnosť a žalovaný (povinný) neplní povinnosti, ktoré mu boli týmto rozhodnutím uložené, môže žalobca (oprávnený) vymáhať dlžnú čiastku prostredníctvom núteného výkonu rozhodnutia. Dôležité pre zahájenie exekúcie je existencia exekučného titulu, ktorým je vykonateľné rozhodnutie súdu, ktoré priznáva právo oprávneného a zaväzuje k povinnosti povinného. Exekučnú činnosť vykonáva exekútor, ktorý je povinný podľa § 61 Zákona č. 233/1995 Z. z., o súdnych exekútoroch a exekučnej činnosti (ďalej len „exekučný poriadok“) upovedomiť povinného a oprávneného o začatí exekúcie a zároveň vyzvať povinného aby dobrovoľne uspokojil pohľadávku oprávneného (27).

Postavenie a činnosť súdnych exekútorov upravuje exekučný poriadok. Za návrh na vykonanie exekúcie je potrebné uhradiť súdnemu exekútorovi poplatok vo výške 16,50 € (25, 27).

Ak povinný nesplní svoju povinnosť a neuhradí peňažnú sumu ani na základe upovedomenia pohľadávku oprávneného, vydá exekútor exekučný príkaz na vykonanie exekúcie jedným zo spôsobov, ktoré sú v § 63 exekučného poriadku taxatívne vymedzené (27).

## 1.7 Finančná analýza

Finančná analýza je hlavnou súčasťou podnikového riadenia a na jej základe sú odhalené slabé stránky, ktoré by mohli v budúcom období spôsobiť problémy v podniku, a naopak vyzdvihnuté silné stránky, ktoré môže podnik využiť na trhu plnom konkurencie vo svoj prospech. Hlavným cieľom finančnej analýzy je posúdiť finančné zdravie podniku a poskytnúť tak obraz o jeho finančnej situácii. Informácie o finančnej situácii sú dôležité nie len pre manažment podniku (interný používateľ finančnej analýzy), ale napríklad aj pre banky a obchodných partnerov (externých používateľov finančnej analýzy) (28, s. 17).

**Podľa časovej orientácie je možné finančnú analýzu rozlíšiť na:**

- **finančnú analýzu „ex post“,**
- **finančnú analýzu „ex ante“ (28, s. 14).**

V práci je použitá finančná analýza „ex post“, ktorej hlavnou úlohou je prostredníctvom zistených príčin z účtovných výkazov minulých období pochopiť súčasný stav finančnej situácie a navrhnúť opatrenia a návrhy pre zlepšenie budúceho vývoja (28, s. 14).

### 1.7.1 Ukazovatele finančnej analýzy

Ukazovateľom sa rozumie číselná charakteristika ekonomickej činnosti podniku. Existuje nespočetné množstvo ukazovateľov finančnej analýzy a preto je potrebné vybrať len tie ukazovatele, ktoré sledujú zameranie a ciele bakalárskej práce. Pri výbere je dôležité sa vyhýbať ich nadbytočnosti (28, s. 28).

**Medzi elementárne metódy finančnej analýzy patrí:**

- **analýza absolútnych ukazovateľov** – horizontálna a vertikálna analýza,
- **analýza rozdielových ukazovateľov** – čistý pracovný kapitál, čisté pohotové prostriedky a čistý peňažný majetok,
- **analýza tokových ukazovateľov** – analýza cash flow,
- **analýza pomerových ukazovateľov** – ukazovatele aktivity, likvidity, rentability, zadlženosti a trhovej hodnoty,
- **analýza sústav ukazovateľov** – bonitné a bankrotové modely (28, s. 23).

### **Medzi vyššie metódy finančnej analýzy patria:**

- **matematicko-štatistické metódy** – bodové odhady, štatistické testy, korelačné koeficienty, regresná analýza a diskriminačná analýza.
- **neštatistické metódy** – expertné systémy, gnostická teória neurčitých dát a teória „fuzzy“ množín (28, s. 23).

Bakalárska práca je zameraná na čiastočnú finančnú analýzu, ktorá súvisí s analýzou v oblasti pohľadávok z obchodného styku. Preto sú vybrané z pomerových ukazovateľov - ukazovatele likvidity a ukazovatele aktivity a z rozdielových ukazovateľov – čistý pracovný kapitál.

Keďže sú ukazovatele veľmi citlivé na sektorovú a odborovú príslušnosť podniku, budú v bakalárskej práci pre lepšiu interpretáciu a vypovedaciu schopnosť vypočítané hodnoty jednotlivých ukazovateľov porovnávané s odvetvovými hodnotami podnikov s podobnou majetkovou a kapitálovou štruktúrou (28, s. 25).

V Slovenskej republike sú výstupom štatistického spracovania tzv. stredné hodnoty, konkrétne sú dostupné hodnoty dolného kvartilu, mediánu a horného kvartilu. Toto porovnanie je v bakalárskej práci pre lepšiu prehľadnosť zobrazené pomocou krabicových grafov (29).

**Dolný kvartil** rozdeľuje štatistický súbor na dve časti, v prvej časti sa nachádza 25 % hodnôt a v druhej časti 75 %. To znamená, že  $\frac{1}{4}$  hodnôt je menšia ako dolný kvartil a  $\frac{3}{4}$  hodnôt sú väčšie (30).

**Medián** predstavuje prostrednú hodnotu štatistického súboru a rozdeľuje súbor na 50 % hodnôt. Podľa mediánu je možné určiť rovnaký počet hodnôt vyšších, alebo nižších ako je medián (30).

**Horný kvartil** rozdeľuje štatistický súbor na dve časti, ale na rozdiel od dolného kvartilu je v prvej časti 75 % hodnôt a v druhej časti 25 % hodnôt. Znamená to, že  $\frac{3}{4}$  hodnôt sú menšie ako horný kvartil a  $\frac{1}{4}$  hodnôt je v porovnaní s horným kvartilom väčšia (30).

### **Ukazovatele likvidity (Liquidity Ratios)**

Ukazovatele likvidity poskytujú informácie o platobnej schopnosti podniku. Výpočet jednotlivých stupňov likvidity sa vypočíta podľa vzorca, kde čitateľ hovorí o tom, čím je možné platiť a menovateľ o tom, čo je nutné zaplatiť (31, s. 156).

**Likvidnosť** je schopnosť premeny majetku na peňažné prostriedky. Majetok sa podľa likvidnosti delí do štyroch skupín:

- **1. skupina** – zahŕňa najlikvidnejšie položky majetku (krátkodobý finančný majetok, peniaze, ceniny a účty v bankách),
- **2. skupina** – zahŕňa majetkové položky, ktoré sú realizovateľné v krátkej dobe (krátkodobé pohľadávky),
- **3. skupina** – zahŕňa menej likvidný majetok (zásoby a dlhodobé pohľadávky),
- **4. skupina** – zahŕňa najmenej likvidný majetok (neobežný majetok) (28, s. 34).

V súvahe sú položky majetku vykazované podľa likvidnosti od najmenej likvidného po najlikvidnejší.

**Likvidita** predstavuje schopnosť podniku splácať svoje záväzky a viaže sa na dlhšie časové obdobie (28, s. 59).

**Solventnosť** predstavuje momentálnu schopnosť úhrady záväzkov v požadovanom množstve, na požadovanom mieste a v požadovanom čase (28, s. 59).

**Medzi ukazovatele likvidity zahrňujeme:**

- bežnú likviditu,
- pohotovú likviditu,
- okamžitú likviditu (31, s. 156 - 157).

Jednotlivé likvidity sú sústredné na majetok, ktorý je zahrnutý v 1. - 3. skupine podľa likvidnosti (31, s. 156 - 157).

**Bežná likvidita (Current Ratio)** nazývaná aj ako likvidita tretieho stupňa vyjadruje schopnosť hradiť krátkodobé záväzky prostredníctvom obežného majetku, resp. koľkokrát pokrýva obežný majetok krátkodobé záväzky podniku (6, s. 19).

**Vypočíta sa podľa nasledujúceho vzorca:**

$$\frac{\text{zásoby} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{krátkodobý finančný majetok} + \text{finančné účty}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

**Pohotovú likvidita (Quick Ratio)** nazývaná aj ako likvidita druhého stupňa pri výpočte vylučuje z obežných aktív menej likvidnú položku – zásoby, ktoré je obtiažne rýchlo premeniť na peňažné prostriedky (6, s. 19).

Hodnoty pohotovej likvidity závisia od predmetu činnosti podniku. Ten, ktorý sa zaoberá službami bude mať hodnotu pohotovej likvidity takmer identickú s bežnou likviditou, ale naopak u výrobných podnikov sa tieto hodnoty môžu líšiť. V prípade, ak má podnik veľké množstvo neuhradených pohľadávok po lehote splatnosti nastáva riziko druhotnej platobnej neschopnosti, kde bez úhrady pohľadávok nebude podnik schopný riadne a včas splatiť svoje záväzky (28, s. 60).

**Vypočíta sa podľa nasledujúceho vzorca:**

$$\frac{\text{krátkodobé pohľadávky} + \text{krátkodobý finančný majetok} + \text{finančné účty}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

**Okamžitú likvidita (Cash Ratio)** nazývaná aj ako likvidita prvého stupňa vyjadruje schopnosť splatiť krátkodobé záväzky „ihneď“, teda najlikvidnejším majetkom ktorý tvoria peniaze v hotovosti, na bankových účtoch, ceniny a krátkodobé cenné papiere (6, s. 20).

**Vypočíta sa podľa nasledujúceho vzorca:**

$$\frac{\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{finančné účty}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Príliš vysoké hodnoty ukazovateľa znamenajú, že spoločnosť drží veľké množstvo peňažných prostriedkov, ktoré neprinášajú taký efekt, ako by bol spôsobený napríklad ich investovaním (6, s. 20).



### **Ukazovatele aktivity (Activity Ratios)**

Vyjadrujú schopnosť hospodárenia podniku so svojím majetkom. Patria sem dve skupiny ukazovateľov:

- ukazovatele doby obratu,
- ukazovatele obratu (28, s. 62).

**Ukazovatele doby obratu** vyjadrujú koľko dní trvá, kým sa daná položka majetku premení na peňažné prostriedky, tzn. ako dlho je majetok viazaný v danej forme (28, s. 63).

V bakalárskej práci je použitý ukazovateľ doby obratu krátkodobých pohľadávok a doby obratu krátkodobých záväzkov.

**Doba obratu (inkasa) krátkodobých pohľadávok (Average collection period)** sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:

$$\left( \frac{\text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{tržby z predaja tovaru} + \text{tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb}} \right) * 360$$

Ukazovateľ doby inkasa krátkodobých pohľadávok udáva priemernú dobu, na ktorú je odberateľom poskytnutý obchodný úver. Ako dlho podnik musí čakať, kým odberateľ zaplatí svoj dlh (28, s. 63).

**Doba obratu (splácania) krátkodobých záväzkov (Creditors payment period)** sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:

$$\left( \frac{\text{krátkodobé záväzky}}{\text{tržby z predaja tovaru} + \text{tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb}} \right) * 360$$

Ukazovateľ doby splácania krátkodobých záväzkov vyjadruje priemernú dobu kedy spoločnosť využíva bezplatný obchodný úver a vyjadruje tak jej platobnú morálku. V prípade dlhej splatnosti to môže signalizovať značné problémy s likviditou (28, s. 64).

Ukazovatele doby inkasa krátkodobých pohľadávok a doby splácania krátkodobých záväzkov majú väčšiu vypovedaciu schopnosť, ak sa porovnávajú vzájomne. Ideálny stav je vtedy, ak doba inkasa pohľadávok je kratšia ako doba splácania záväzkov. V opačnom prípade by to znamenalo, že podnik spláca svoje záväzky bez toho, že došlo k inkasu pohľadávok (28, s. 64).

**Ukazovatele obratu (Turnover Indicators)** udávajú, koľkokrát sa príslušná položka majetku obráti v tržbách za rok, resp. počet obrátok (28, s. 64).

**Obrat krátkodobých pohľadávok (Receivables Turnover Ratio) sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:**

$$\frac{\text{tržby z predaja tovaru} + \text{tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb}}{\text{krátkodobé pohľadávky}}$$

**Obrat krátkodobých záväzkov (Payables Turnover Ratio) sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:**

$$\frac{\text{tržby z predaja tovaru} + \text{tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb}}{\text{krátkodobé záväzky}}$$

Hodnoty ukazovateľov obratu by mali mať stúpajúcu tendenciu. Čím rýchlejšie podnik inkasuje peňažné prostriedky od svojich odberateľov, tým má viac možností ako s peniazmi disponovať (úhrada veriteľom, alebo investovanie). V prípade záväzkov ich včasná, alebo rýchlejšia úhrada poskytuje priaznivé informácie o podniku pre veriteľov, alebo potencionálnych obchodných partnerov (28, s. 64).

### **Rozdielové ukazovatele**

V bakalárskej práci je vypočítaná hodnota len jedného rozdielového ukazovateľa, ktorým je čistý pracovný kapitál. Predstavuje tú časť obežného majetku, ktorá je financovaná dlhodobými zdrojmi. Kladné hodnoty ukazovateľa predstavujú fakt, že je podnik schopný uhradiť všetky krátkodobé záväzky krátkodobými zdrojmi (6, s. 31).

**Čistý pracovný kapitál (Net Working Capital) sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:**

(obežný majetok – dlhodobé pohľadávky) – krátkodobé záväzky

## **2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU**

Táto kapitola bakalárskej práce uvádza základné informácie o zvolenej spoločnosti a o jej predmete podnikania. Obsahuje tiež veľkostné a odvetvové zaradenie spoločnosti, popis organizačnej štruktúry a právomoci a zodpovednosti jednotlivých oddelení v oblasti riadenia pohľadávok. V druhej časti kapitoly je vypracovaná finančná analýza spoločnosti zameraná na problematiku pohľadávok a vypočítané hodnoty vybraných ukazovateľov sú porovnávané so spoločnosťami pôsobiacimi v danom odvetví. Toto porovnanie je zobrazené pomocou krabicových grafov. Záverečná časť kapitoly je venovaná analýze krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. V rámci tejto analýzy je popísané ako v spoločnosti pohľadávky vznikajú, ako sú monitorované, akým spôsobom sú problematické pohľadávky vymáhané a ako pohľadávky zanikajú.

Analýza súčasného stavu z veľkej časti vychádza z informácií, ktoré sú súčasťou výročných správ a interných zdrojov spoločnosti. Z tohto dôvodu si zvolená spoločnosť neželá zverejnenie svojho obchodného mena. V celej práci bude vystupovať pod názvom XYZ, a. s.

### **2.1 Charakteristika spoločnosti XYZ, a. s.**

Kapitálová spoločnosť XYZ, a. s. bola zapísaná do obchodného registra Slovenskej republiky 1. januára 2006. Svoju činnosť začala 15. januára 2006 v rámci uzatvorenia zmluvy s materskou spoločnosťou ABC, a. s. o nájme a prevádzke na poskytovanie služieb v oblasti výroby a distribúcie pitnej vody a odvádzaní a čistení odpadových vôd. V auguste 2006 vstúpila do spoločnosti francúzska akciová spoločnosť, ktorá je v súčasnosti jediným akcionárom spoločnosti a má 100 percentný podiel na základnom imaní. Spoločnosť XYZ, a. s. začala realizovať priamy kontakt so zákazníkmi prostredníctvom rozširujúcej sa siete zákazníckych centier, ktoré sú situované v ôsmich významných mestách v kraji, v ktorom daná spoločnosť pôsobí. Spoločnosť na základe prieskumu spokojnosti zákazníkov zaviedla v roku 2007 do prevádzky aj zákaznícky orientované call centrum, ktoré má uľahčiť komunikáciu s odberateľmi a urýchliť prípadné riešenie porúch, reklamácií a celkovú informovanosť. V spoločnosti je uzatvorená kolektívna zmluva, ktorá stanovuje pravidlá na úseku pracovno-právnych vzťahov. Základné imanie spoločnosti vo výške 34 000 €, je rozvrhnuté na 10 kusov

kmeňových akcií s menovitou hodnotou 3 400 €. Akcia znie na meno a má listinnú podobu.

Spoločnosť je držiteľom niekoľkých certifikátov v oblasti prevádzkovania verejných vodovodov, kanalizácií a čistiarní odpadových vôd. Zaviedla a používa systém manažérstva kvality (ISO 9001), systém environmentálneho manažérstva (ISO 14001), systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (ISO 18001) a systém energetického manažérstva (ISO 50001).

### **Predmet podnikania**

Spoločnosť poskytuje množstvo služieb svojim odberateľom a jej prioritou je poskytovať im spoľahlivé služby spojené s dodávkou kvalitnej pitnej vody, (ktorá je kontrolovaná akreditovanými laboratóriami) odvádzaním a čistením odpadových vôd.

**Hlavný predmetom podnikateľskej činnosti je obširny a medzi primárne činnosti patrí:**

- prevádzkovanie verejných vodovodov,
- prevádzkovanie verejných kanalizácií,
- poradenská, odborná a technická pomoc v oblasti výroby, úpravy a dodávky pitnej a úžitkovej vody, prevádzky vodovodov, kanalizácií a čistiarní odpadových vôd,
- čistenie vodovodných a kanalizačných potrubí,
- vykonávanie prehliadok kanalizačných systémov prístrojovou technikou,
- vytyčovanie vodovodnej a kanalizačnej siete,
- opravy a montáž vodomeroch,
- meranie množstva odpadových vôd,
- opravy a servis všetkých druhov čerpadiel,
- výroba elektriny v malých vodných elektrárnach...

Zaujímavosťou je, že v roku 2017 bolo vo vodohospodárskych zariadeniach spoločnosti vyrobených približne 40 mil. m<sup>3</sup> pitnej vody a na kanalizačnú sieť s celkovou dĺžkou 1036 km je pripojených 411 100 obyvateľov. Čistená odpadová voda bola za rok 2017 v objeme viac než 52 mil. m<sup>3</sup>. Okrem zásobovania obyvateľstva pitnou vodou a odkanalizovania, spoločnosť realizuje aj viacero investičných činností.

## Veľkostné a odvetvové zaradenie spoločnosti

Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2013/34 EÚ kategorizuje podniky na základe troch kritérií (celková suma majetku netto, čistý obrat a priemerný prepočítaný počet zamestnancov) na mikro, malé, stredné a veľké. Na základe uvedených údajov v tabuľke, ktoré spoločnosť dosiahla za sledované obdobie sa zaraďuje medzi veľké podniky. Jedná sa o akciovú spoločnosť, ktorá má povinnosť mať účtovnú závierku overenú audítorom na základe § 19 odst. 1 písm. a) ZoÚ.

**Tabuľka č. 4: Veľkostné a odvetvové zaradenie spoločnosti**

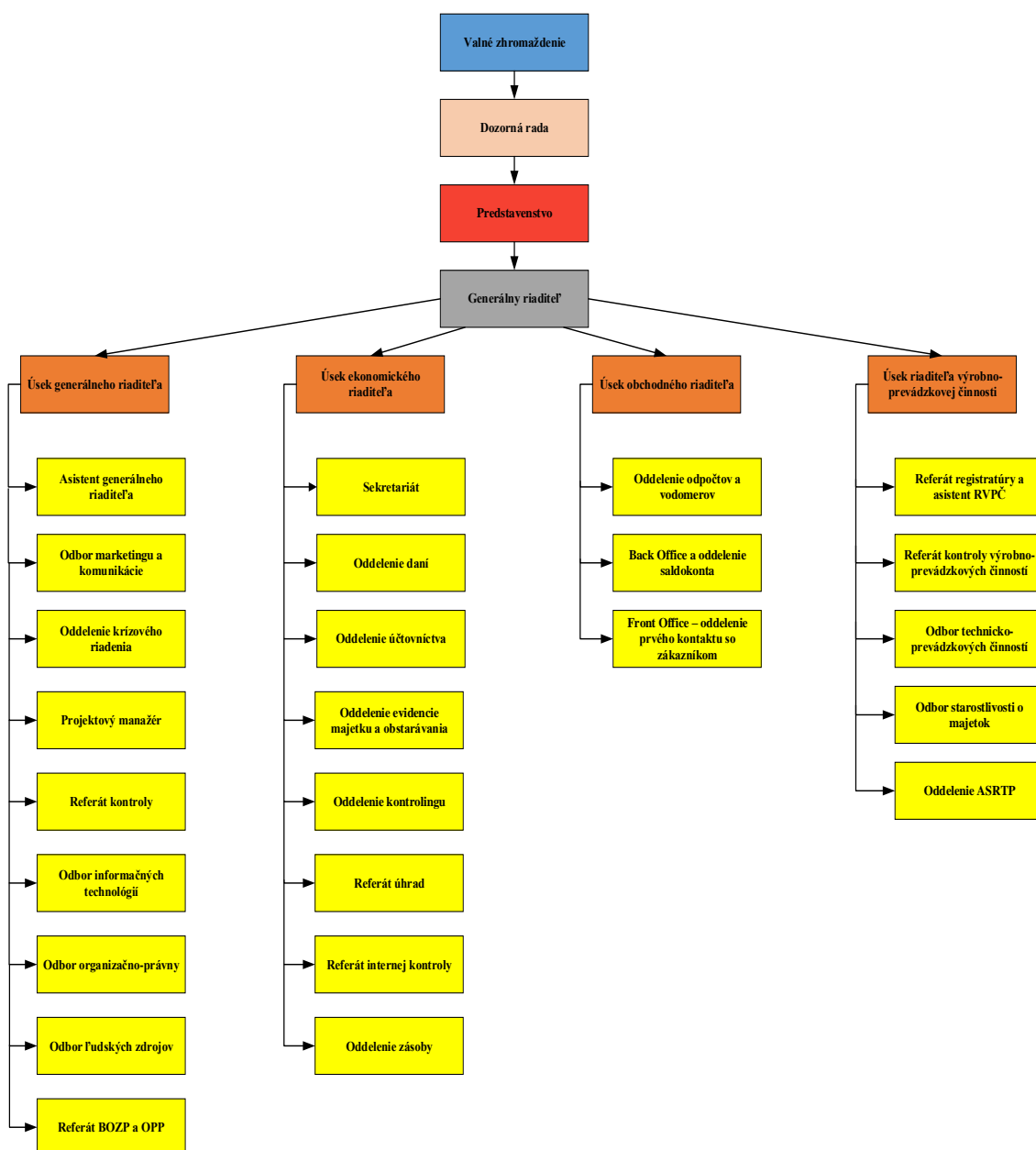
	2015	2016	2017
<b>Celková suma majetku netto v EUR</b>	20 465 653	19 913 242	22 381 675
<b>Čistý obrat v EUR</b>	58 006 628	54 997 268	58 239 007
<b>Priemerný prepočítaný počet zamestnancov</b>	1 088	1 092	1 092

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Spoločnosť XYZ, a. s. sa podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE zaraďuje pod sekciu E konkrétne 36.00.1 – zber, úprava a dodávka pitnej a úžitkovej vody. Z hľadiska postavenia na trhu je daná spoločnosť v pôsobnosti svojho regiónu prirodzeným monopolom.

## Organizačná štruktúra spoločnosti

Organizačná štruktúra spoločnosti je veľmi rozsiahla a pre lepšie pochopenie je znázornená v zjednodušenej verzii na nasledujúcom obrázku.



**Obrázok č. 2: Organizačná štruktúra spoločnosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2017)

Na základe uvedeného obrázku je možné konštatovať, že sa jedná o líniovú organizačnú štruktúru, kde vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými, sú orientované vertikálne. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie, ktoré rozhoduje o zásadných veciach v spoločnosti. Napríklad o schválení účtovnej závierky, schválení audítorskej správy a o rozdelení výsledku hospodárenia. Štatutárnym orgánom spoločnosti je predstavenstvo, ktoré tvorí predseda predstavenstva a štyria členovia. Je zodpovedné

predovšetkým za vedenie účtovníctva. Dozorným orgánom spoločnosti je dozorná rada, ktorá pozostáva zo šiestich členov a dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva.

Spoločnosť je rozdelená na štyri úseky (úsek generálneho riaditeľa, ekonomický úsek, obchodný úsek a úsek výrobnoprevádzkových činností). Každý z úsekov má na čele svojho riaditeľa. Riaditeľom jednotlivých úsekov je nadriadený generálny riaditeľ. Spoločnosť zamestnávala k 31. 12. 2017 686 robotníkov, 326 technicko-hospodárskych pracovníkov a 80 vedúcich pracovníkov. Celkový počet zamestnancov bol 1092.

### **Právomoci a zodpovednosti týkajúce sa problematiky pohľadávok**

Za riadenie pohľadávok v spoločnosti zodpovedá predovšetkým obchodný úsek spoločnosti, ktorý je rozdelený na front office, back office a saldokonto (ďalej len „BOS“) a oddelenie odpočtov a vodomeroch.

Front office je oddelenie prvého kontaktu so zákazníkom. Na jeho čele je vedúci oddelenia, ktorý zodpovedá za prácu call centra a jednotlivých zákazníckych centier rozmiestnených v okresných mestách kraja, v ktorom spoločnosť pôsobí. Na čele BOS je vedúci oddelenia, ktorý je zodpovedný za prácu štyroch referentov.

#### **Oddelenie call centra zodpovedá za:**

- zaevidovanie vrátených nedoručených zásielok do zákazníckeho informačného systému (ďalej len „ZIS“) na základe scanu z podateľne generálneho riaditeľstva,
- priradenie scanu dokumentov k odbernému miestu (ďalej len „OM“) v ZIS.

#### **Zákaznícke centrá zodpovedajú za:**

- prípravu, uzatváranie, zmeny a zrušenie zmlúv na dodávku vody z verejného vodovodu a odvádzanie odpadových vôd verejnou kanalizáciou a zmlúv, ktoré sú podkladom pre ostatnú fakturáciu (ďalej len „OF“),
- prípravu a uzatváranie splátkových kalendárov za vodné a stočné (ďalej len „VaS“).

#### **Oddelenie BOS zodpovedá za:**

- evidenciu, sledovanie úhrad, upomínanie, inventarizáciu pohľadávok,
- prípravu a sledovanie splátkových kalendárov,
- tvorbu a rozpúšťanie opravných položiek k pohládkam z obchodného styku,



- postúpenie neuhradených pohľadávok za ostatnú fakturáciu na organizačno-právny odbor a sledovanie následných úhrad,
- priebežné sledovanie informácií o dlžníkoch, na ktorých bol vyhlásený konkurz, reštrukturalizácia, alebo vstúpili do likvidácie a následné odovzdanie podkladov k prihláseniu pohľadávok,
- spracovanie a odovzdanie podkladov pre výpočet odloženej dane oddeleniu daní.

#### **Oddelenie odpočtov a vodomeroz zodpovedá za:**

- generovanie a tlač podkladov k prerušeniu dodávky vody a koordinovanie prác, ktoré súvisia s týmto prerušením,
- postúpenie neuhradených pohľadávok za VaS na organizačno-právny odbor.

Medzi ďalšie významné úseky, v ktorých je riadenie pohľadávok tiež súčasťou, patrí oddelenie účtovníctva a referát úhrad na ekonomickom úseku a organizačno-právny odbor na úseku generálneho riaditeľa.

#### **Oddelenie účtovníctva zodpovedá za:**

- realizáciu odpisu pohľadávok,
- realizáciu odpisu súdnych trov,
- evidovanie odpísaných pohľadávok na podsúvahových účtoch.

#### **Referát úhrad ekonomického úseku zodpovedá za:**

- písomné spracovanie zápočtu pohľadávok a po jeho podpísaní zasielanie na oddelenie BOS a oddelenie účtovníctva.

#### **Organizačno-právny odbor zodpovedá za:**

- vymáhanie pohľadávok súdnou cestou,
- prihlasovanie pohľadávok do konkurzu, reštrukturalizácie, alebo likvidácie,
- prihlasovanie pohľadávok do dražby v rámci exekučného konania,
- inventarizáciu pohľadávok postúpených na právne vymáhanie,
- odovzdávanie fotokópií súdnych rozhodnutí na oddelenie BOS,
- odovzdávanie fotokópií o upovedomení o začatých exekučných konaniach a oznámení o ukončení exekúcií na oddelenie BOS,
- zasielanie právoplatného platobného rozkazu a rozsudku.

## Vedenie účtovníctva

Spoločnosť v zmysle ZoÚ, je povinná účtovať v sústave podvojného účtovníctva. Za vedenie účtovníctva zodpovedá účtovné oddelenie na ekonomickom úseku. Pri vedení účtovníctva spoločnosť využíva finančný informačný systém (ďalej len „FIS“) Softip Profit a od roku 2018 nabieha na nový systém Helios Green. Fakturácia VaS sa vykonáva v ZIS Usys.

Dlhodobý majetok sa pri obstaraní oceňuje obstarávacou cenou a pri vytvorení vlastnou činnosťou vlastnými nákladmi. Za drobný dlhodobý nehmotný majetok považuje ten, ktorého obstarávacía cena je  $\leq 2\,400$  € a za drobný dlhodobý hmotný majetok ten, ktorého vstupná cena je  $\leq 1\,700$  €. Za evidenciu majetku (vlastného aj prenajatého) zodpovedá oddelenie evidencie majetku.

Finančné účty tvorí peňažná hotovosť, ceniny a zostatky na bankových účtoch. Denný hotovostný limit pokladne zákazníckeho centra je stanovený na 2 000 €.

Pohľadávky a záväzky spoločnosť pri ich vzniku oceňuje menovitou hodnotou. Inventarizáciu pohľadávok vykonávajú pracovníci obchodného úseku na základe príkazu generálneho riaditeľa spoločnosti, ktorý určí presný termín inventarizácie účtu 311. Okrem posúdenia správnosti údajov v účtovníctve sa pri inventarizácii zohľadňujú aj predpokladané riziká a straty, ktoré sú známe ku dňu inventarizácie. Posudzuje sa doba vzniku pohľadávok vo vzťahu k premlčaným lehotám. Pri pohľadávkach, ktoré neboli uhradené v dobe splatnosti sa kontroluje ich riadne upomínanie, prípadne právne vymáhanie. U nevymožiteľných pohľadávok sa podáva návrh na odpis, čo predstavuje trvalé upustenie od ich vymáhania. Vykonáva sa kontrola prihlásených pohľadávok do konkurznej podstaty. Úprava ocenenia pohľadávky sa v prípade dočasného zníženia hodnoty vyjadruje opravnou položkou, ktoré sa vytvárajú na základe zásady opatrnosti na ťarchu nákladov.

Pri obstaraní zásoby spoločnosť oceňuje obstarávacou cenou a v prípade ich nadobudnutia darom reálnou hodnotou. Pri výdaji zásob zo skladu používa metódu váženého aritmetického priemeru. K dňu účtovnej závierky sa zásoby oceňujú čistou realizačnou hodnotou. Spoločnosť účtuje o obstaraní a o úbytku zásob spôsobom A a kancelárske potreby a ochranné pomôcky do 16,60 € spôsobom B. Má hlavné sklady podľa jednotlivých závodov a podľa potreby aj príručné. Každý sklad má priradený

samostatný analytický účet a prevody medzi skladmi sú vykonávané prostredníctvom analytického účtu 11299.

Účtovným obdobím je kalendárny rok a účtovnú závierku (ďalej len „ÚZ“) spoločnosť zostavuje k 31. 12. príslušného roka. ÚZ tvoria štyri neoddeliteľné časti – Súvaha, Výkaz ziskov a strát, Výkaz cash flow a Poznámky. Spoločnosť je povinná vyhotovovať výročnú správu, ktorá obsahuje účtovnú závierku a správu audítora. ÚZ sa v elektronickej podobe zverejňuje v registri účtovných závierok spolu so správou audítora o overení ÚZ.

## **2.2 Finančná analýza spoločnosti XYZ, a. s.**

Na to, aby bolo možné posúdiť ekonomickú situáciu v spoločnosti a navrhnúť prípadné opatrenia, ktoré by súčasný stav zlepšili a uľahčili rozhodovanie nie len externých užívateľov, ale aj rozhodovanie manažmentu podniku o hospodárení, je potrebné v každej spoločnosti vykonať finančnú analýzu. Pomocou finančnej analýzy bude následne možné vytvorenie uceleného obrazu o tom, ako sa spoločnosti darí, prípadne aké má problémy a zároveň tak uľahčí vyvodit' príčinu danej situácie a jej dôsledky.

Finančná analýza spoločnosti XYZ, a. s. vychádza z údajov, ktoré sú obsiahnuté v ÚZ spoločnosti. Jedná sa o čiastočnú finančnú analýzu, ktorá sa venuje finančnej analýze pohľadávok v spoločnosti a z tohto dôvodu sú pri výbere ukazovateľov použité len tie, ktoré súvisia s danou problematikou.

Aby sa zvýšila vypovedacia schopnosť vypočítaných ukazovateľov, bude použité takzvané porovnanie v priestore, kde spoločnosť XYZ, a. s. bude porovnávaná so spoločnosťami s podobnou štruktúrou majetku a zdrojov krytia v danom odvetví. V Slovenskej republike sa neporovnáva s odvetvovým priemerom, ale výstupom štatistického spracovania odvetvových štandardov sú „stredné hodnoty“, konkrétne horný kvartil, medián a dolný kvartil. Tieto štatistické charakteristiky spresňujú rozdelenie analyzovaných subjektov v danom odvetví.

Pre lepšiu prehľadnosť bude postavenie spoločnosti v danom odvetví zachytené v krabicovom grafe, spracovanom v programe Statistica.

Pre pochopenie súčasnej situácie bude vykonaná finančná analýza – „ex post“, kde sledovaným obdobím budú predchádzajúce roky 2015, 2016, 2017.

### 2.2.1 Prehľad majetku spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke je znázornený prehľad majetku od najmenej likvidného po najlikvidnejší, ktorým spoločnosť disponuje.

Tabuľka č. 5: Prehľad majetku spoločnosti

AKTÍVA	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
<b>Aktíva celkom</b>	<b>20 465 653</b>	<b>19 913 242</b>	<b>22 381 675</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>4 627 153</b>	<b>4 988 658</b>	<b>5 535 058</b>
Dlhodobý nehmotný majetok	583 110	667 559	1 023 399
Dlhodobý hmotný majetok	4 037 019	4 292 001	4 482 015
Dlhodobý finančný majetok	7 024	29 098	29 644
<b>Obežný majetok</b>	<b>15 762 185</b>	<b>14 687 661</b>	<b>16 302 475</b>
Zásoby	567 901	569 003	601 807
Dlhodobé pohľadávky	635 676	277 749	528 985
Krátkodobé pohľadávky	11 779 528	12 600 155	12 385 226
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0
Finančné účty	2 779 080	1 240 754	2 786 457
<b>Časové rozlíšenie aktív</b>	<b>76 315</b>	<b>236 923</b>	<b>544 142</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)

Z tabuľky, ktorá uvádza druhovú štruktúru majetku spoločnosti XYZ, a. s. je zrejmé, že sa jedná o kapitálovo ľahkú spoločnosť, kde prevláda obežný majetok, ktorý tvorí 72,84 až 77,02 percentný podiel na celkových aktívach. Významnou položkou obežného majetku sú predovšetkým krátkodobé pohľadávky, ktoré tvoria viac ako polovicu majetku, konkrétne 57,56 % v roku 2015, 63,28 % v roku 2016 a v roku 2017 tvorili 55,34 %. Zo súčtových riadkov súvahy za jednotlivé roky sa dá konštatovať, že z krátkodobých pohľadávok tvoria najväčšiu časť krátkodobé pohľadávky z obchodného styku. V roku 2015 boli v hodnote vyše 11,73 mil. €, v roku 2016 11,04 mil. € a v roku 2017 12,35 mil. €. Keďže pohľadávky predstavujú určité právo veriteľa požadovať od odberateľov plnenie, ktoré vzniklo zo záväzkového vzťahu, je dôležité správne riadenie pohľadávok v spoločnosti, ktorým by sa malo predísť k veľkému počtu problematických pohľadávok. S včasným inkasom pohľadávok súvisí aj prírastok peňažných prostriedkov na bankovom účte spoločnosti, alebo hotovostných peňazí v pokladni a následne včasné splácanie záväzkov. To, ako spoločnosť XYZ, a. s. riadi pohľadávky bude bližšie popísané v podkapitole 2.3 na s. 57.

### 2.2.2 Prehľad zdrojov krytia spoločnosti

Nasledujúca tabuľka znázorňuje zdroje krytia, ktorými spoločnosť financuje svoj majetok a zároveň neprihliada na tie položky, ktoré vykazovala ako nulové. Je zjavné, že spoločnosť využíva financovanie cudzími zdrojmi, ktorých podiel sa v sledovanom období zvýšil zo 70,71 % na 79,64 %. Dôvodom sú neustále rastúce krátkodobé záväzky, ktoré predstavujú významnú časť cudzích zdrojov. Jedná sa predovšetkým o krátkodobé záväzky a ostatné záväzky z obchodného styku. Spoločnosť od roku 2014 čerpá interný strednodobý úver vo výške 4 600 000 € s úrokovou sadzbou 3M EURIBOR + 2,35 %, ktorý bol poskytnutý materskou spoločnosťou na 5 rokov. Podiel vlastného imania na celkových pasívach sa pohybuje v rozmedzí 20,33 % až 29,25 %. Dôležitú časť vlastného imania spoločnosti tvorí predovšetkým výsledok hospodárenia za účtovné obdobie, ktorý v roku 2016 prudko klesol o 1 517 079 €, čo predstavuje pokles o 56,35 %. Dôvodom je pokles tržieb, ktoré sa oproti roku 2015 znížili o 5,19 %.

Tabuľka č. 6: Prehľad zdrojov krytia spoločnosti

PASÍVA	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
<b>Pasíva celkom</b>	<b>20 465 653</b>	<b>19 913 242</b>	<b>22 381 675</b>
<b>Vlastné imanie</b>	<b>5 986 848</b>	<b>4 491 843</b>	<b>4 549 706</b>
Základné imanie	34 000	34 000	34 000
Ostatné kapitálové fondy	4 444 123	4 444 123	4 444 123
Zákonné rezervné fondy	10 120	10 120	10 120
Oceňovacie rozdiely z precenenia	-1 193 720	-1 171 646	-1 171 100
VH za účtovné obdobie	2 692 325	1 175 246	1 232 563
<b>Záväzky</b>	<b>14 472 221</b>	<b>15 414 709</b>	<b>17 824 511</b>
Dlhodobé záväzky	4 727 967	4 753 877	4 750 703
Krátkodobé záväzky	8 271 104	9 278 251	12 099 545
Krátkodobé rezervy	1 473 150	1 382 581	974 263
<b>Časové rozlíšenie pasív</b>	<b>6 584</b>	<b>6 690</b>	<b>7 458</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)

### 2.2.3 Ukazovatele likvidity

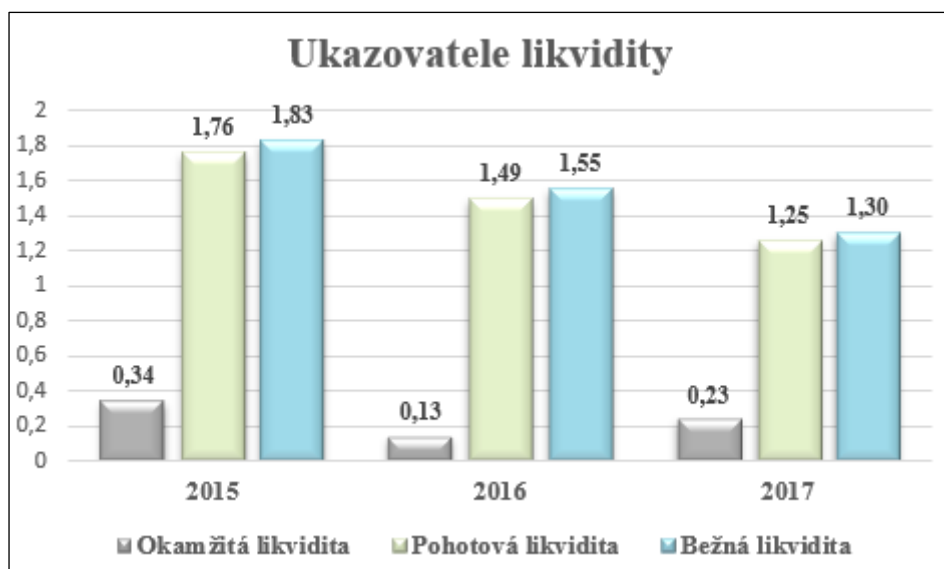
Ukazovatele likvidity informujú o platobnej schopnosti podniku. Nižšie uvedená tabuľka uvádza hodnoty tých položiek súvahy, ktoré sú nevyhnutné pre výpočet jednotlivých likvidít. Konkrétne sa jedná o výpočet likvidity prvého stupňa (okamžitá likvidita),

likvidity druhého stupňa (pohotová likvidita) a likvidity tretieho stupňa (bežná likvidita). Následne je pre lepšiu prehľadnosť zobrazený vývoj jednotlivých likvidít za sledované obdobie v stĺpcovom grafe. Vypočítané hodnoty likvidity spoločnosti sú ďalej porovnávané so spomínanými „strednými hodnotami“ v danom odvetví. Postavenie spoločnosti v odvetví je následne zobrazené v krabicovom grafe.

Tabuľka č. 7: Ukazovatele likvidity

Vybrané položky aktív (€)	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
Zásoby	567 901	569 003	601 807
Krátkodobé pohľadávky	11 779 528	12 600 155	12 385 226
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0
Finančné účty	2 779 080	1 240 754	2 786 457
Vybrané položky pasív (€)	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
Krátkodobé záväzky	8 271 104	9 278 251	12 099 545
Bežné bankové úvery	0	0	0
Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0
Ukazovatele likvidity			
Okamžitá likvidita	0,34	0,13	0,23
Pohotová likvidita	1,76	1,49	1,25
Bežná likvidita	1,83	1,55	1,30

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Účtovné výkazy spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)



Graf č. 1: Ukazovatele likvidity

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Účtovné výkazy spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)

## Okamžitá likvidita

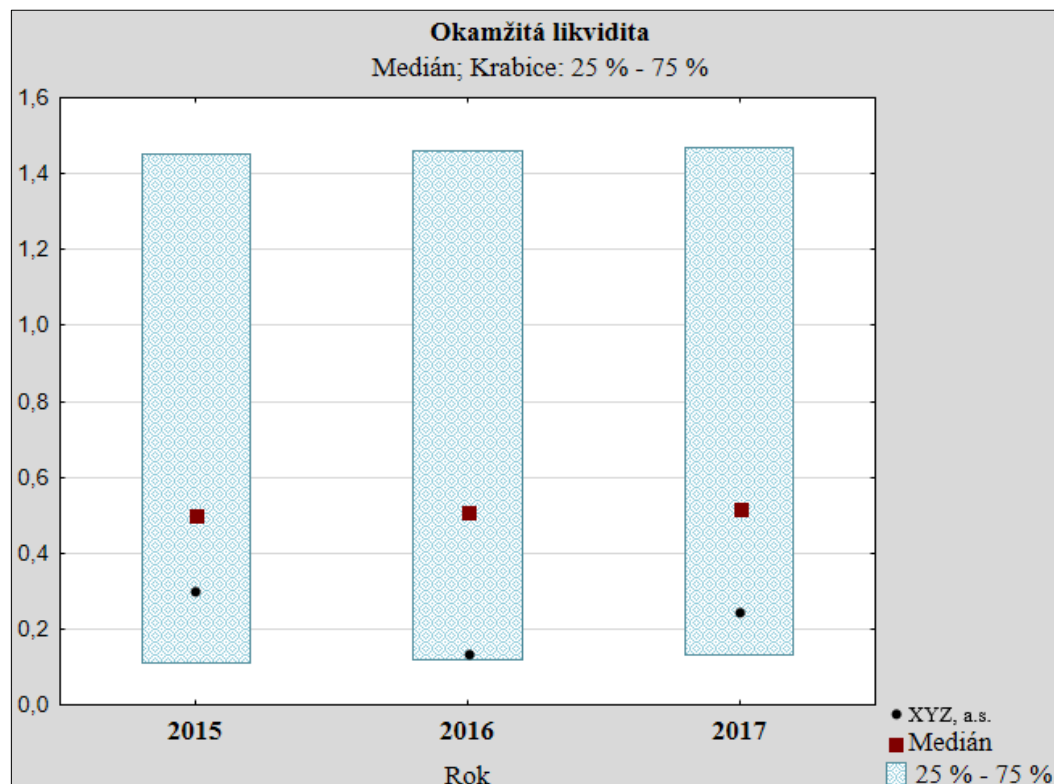
Čitateľ okamžitej likvidity zahŕňa len najlikvidnejšie položky majetku a preto sú pri výpočte okamžitej likvidity dôležité predovšetkým zmeny na finančných účtoch spoločnosti. Menovateľ zachytáva hodnotu krátkodobých záväzkov. Hodnoty vypočítanej okamžitej likvidity sa za sledované obdobie postupne znižovali a to konkrétne z 0,34 na 0,23.

Pri porovnaní hodnôt dosiahnutých výsledkov okamžitej likvidity so spoločnosťami, ktoré pôsobia v danom odvetví je viditeľné, že spoločnosť v roku 2015 patrila do druhej štvrtiny najhorších spoločností. Dôvodom je nízka hodnota peňažných prostriedkov na bankových účtoch a hotovostných peňazí v pokladni a vysoká hodnota krátkodobých záväzkov. Spoločnosť nedrží veľké množstvo peňažných prostriedkov na svojich účtoch z dôvodu neustáleho investovania do modernizácie majetku za účelom zvyšovania spokojnosti svojich zákazníkov. Spomínané investície do majetku spôsobili aj zvýšenie dlhodobého majetku, ktorý sa zvýšil za sledované obdobie o 907 905 eur.

V roku 2016 spoločnosť dosahovala opäť negatívne výsledky a hodnota okamžitej likvidity oproti roku 2015 ešte viac klesla. V porovnaní s odvetvovými hodnotami sa dá usúdiť, že takmer 75 % spoločností dosahovalo lepšie výsledky. Príčinou môže byť pokles peňažných prostriedkov o 1 538 326 €, čo predstavuje pokles o 55,35 %. Dôvodom zníženia peňažných prostriedkov mohla byť aj investícia do prevádzkového majetku, ktorá bola zameraná na obnovu cisterien na pitnú vodu, špeciálnych kanalizačných vozidiel a systémov na vykonávanie kamerového prieskumu potrubí. Aj napriek splateniu väčšej časti krátkodobých záväzkov z obchodného styku spoločnosti vznikol nový záväzok v podobe záväzku voči prepojenej účtovnej jednotke, konkrétne sa jednalo o poskytnutú krátkodobú pôžičku od materskej spoločnosti ABC, a. s. vo výške 3 250 000 €, ktorá bola poskytnutá za účelom financovania prevádzkových nákladov. Hodnota krátkodobých záväzkov sa oproti roku 2015 zvýšila o 12,18 %.

V roku 2017 sa hodnota okamžitej likvidity zvýšila. Príčinou je nárast peňažných prostriedkov v roku 2017 až o 124 %, ale v porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami sa stále nachádza v druhej štvrtine najhorších spoločností. Spoločnosť aj v tomto roku investovala, konkrétne do modernizácie dlhodobého hmotného a nehmotného majetku, čím sa zvýšili aj krátkodobé záväzky spoločnosti. Spoločnosť zároveň uhradila časť

krátkodobej pôžičky, ktorú získala v roku 2016. Umiestnenie spoločnosti v odvetví je znázornené na nasledujúcom krabicovom grafe.



**Graf č. 2: Okamžitá likvidita**

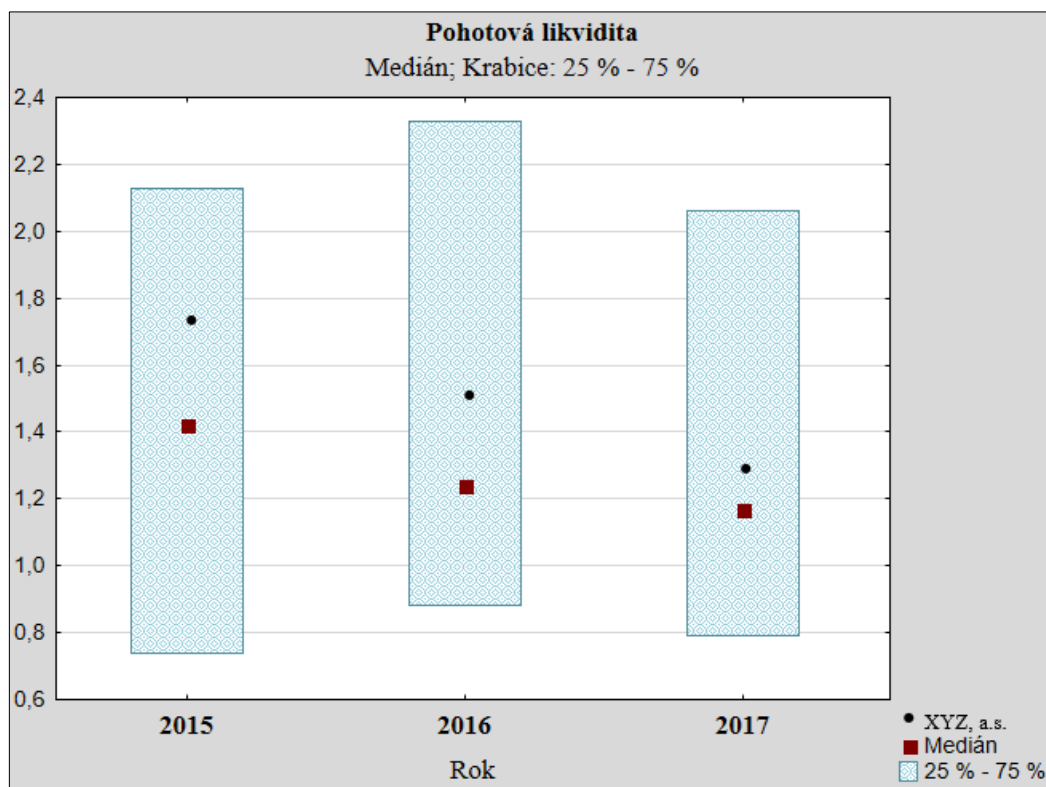
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)

### Pohotovú likviditu

Hodnoty pohotovej likvidity sú oproti vypočítaným hodnotám hotovostnej likvidity spoločnosti o niečo vyššie. Dôvodom je to, že ukazovateľ pohotovej likvidity už zahŕňa okrem najlikvidnejších peňažných prostriedkov aj krátkodobé pohľadávky. Ako už bolo spomenuté v podkapitole 2.2.1 na s. 44 krátkodobé pohľadávky tvoria viac ako polovicu z celkového majetku. V obežnom majetku predstavujú 74,73 až 85,79 percentný podiel. Hodnoty pohotovej likvidity sa počas sledovaného obdobia znížili z 1,76 na 1,25. V roku 2015 sa v porovnaní s odvetvovými hodnotami spoločnosť zaraďuje do druhej štvrtiny najlepších spoločností. V porovnaní s rokom 2016 nenastali výrazné zmeny a spoločnosť sa stále udržiava v rámci odvetvia v druhej štvrtine najlepších spoločností. V roku 2017 hodnoty pohotovej likvidity v porovnaní s predchádzajúcim rokom klesli a spoločnosť sa približuje k mediánu. Príčinou je to, že obežný majetok spoločnosti rastie pomalšie ako krátkodobé záväzky. Z dôvodu vysokého množstva pohľadávok je pre spoločnosť



dôležitá solventnosť jej obchodných partnerov. V prípade ich insolventnosti by to mohlo viesť k druhotnej platobnej neschopnosti, kde by spoločnosť bez úhrady pohľadávok svojich odberateľov nemusela byť schopná riadne a včas hradiť svoje záväzky. Postavenie spoločnosti oproti jej konkurencií je opäť znázornené na nasledujúcom krabicovom grafe.



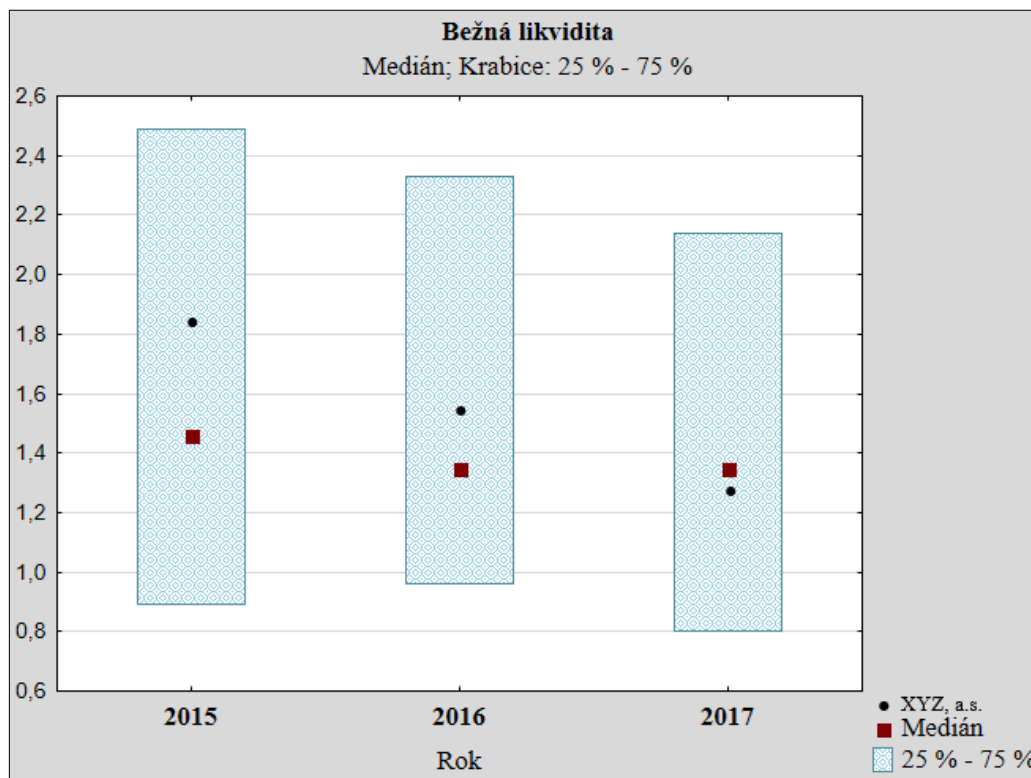
**Graf č. 3: Pohotovú likvidita**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)

### Bežná likvidita

Bežná likvidita sa oproti pohotovej likvidite výrazne nezmenila. Dôvodom je to, že spoločnosť nedrží veľké množstvo peňažných prostriedkov v zásobách. Zo zásob disponuje materiálom, ktorého podiel sa v sledovanom období výrazne nemenil. V roku 2015 bol v hodnote 566 491 €, v roku 2016 v hodnote 568 428 € a v roku 2017 bola jeho hodnota 599 873 €. Ak by muselo dôjsť k speňaženiu zásob, bolo by to v tomto prípade dosť obtiažné. Materiál sa zaraďuje medzi menej likvidný majetok. V komparácii s odvetvím v rokoch 2015 a 2016 aj naďalej zostáva v druhej štvrtine najlepších spoločností. V roku 2017 je tesne pod mediánom, čo znamená že takmer 50 % spoločností je lepších a zároveň aj horších od spoločnosti XYZ, a. s. v porovnaní výsledkov bežnej

likvidity. Nasledujúci krabicový graf znázorňuje, kde sa spoločnosť nachádza v rámci bežnej likvidity v porovnaní s jej konkurenčnými spoločnosťami.



**Graf č. 4: Bežná likvidita**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)

## 2.2.4 Ukazovatele aktivity

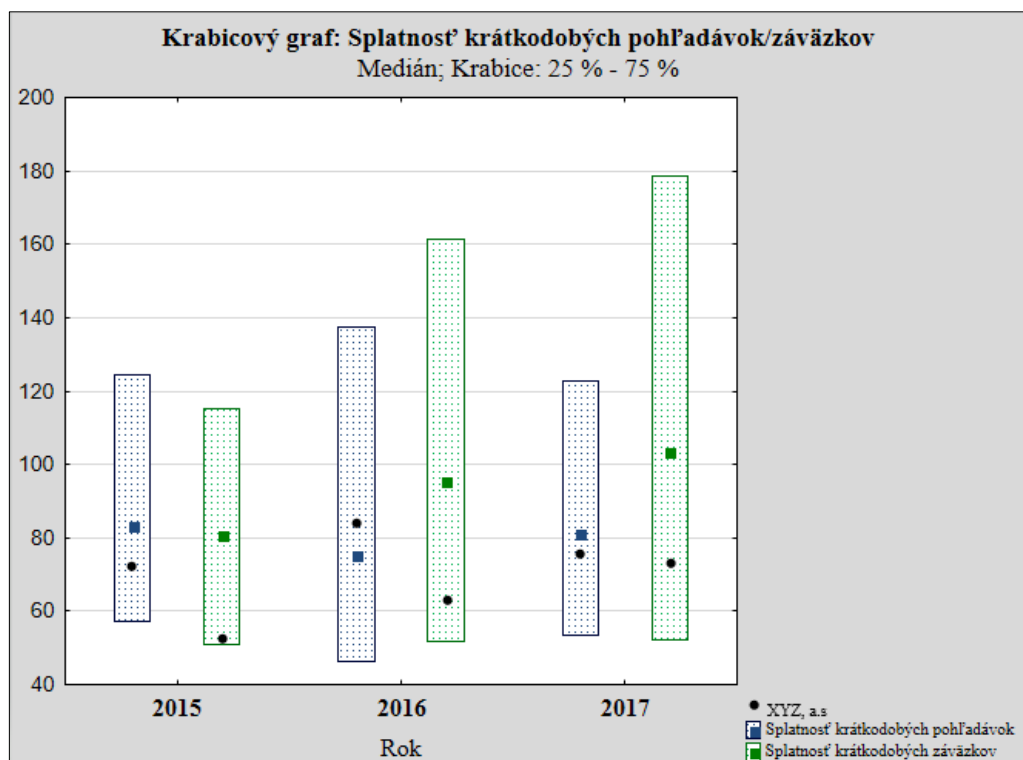
Poskytnutie tzv. dodávateľského úveru odberateľovi nesie riziko jeho nezaplatenia a preto je dôležité sledovať platobnú morálku odberateľov a následne toto riziko môže spôsobiť aj problémy s likviditou, preto je dôležité sledovať aj platobnú morálku spoločnosti voči veriteľom. Keďže je bakalárska práca zameraná na pohľadávky v spoločnosti, budú pre výpočet ukazovateľov aktivity použité len tie, ktoré s nimi súvisia. Konkrétne sa jedná o dobu inkasa krátkodobých pohľadávok a obrat krátkodobých pohľadávok. Z dôvodu, že ukazovatele doby inkasa pohľadávok a doby splácania záväzkov je ideálne porovnávať vzájomne, budú do ukazovateľov aktivity zahrnuté aj tie, ktoré súvisia s dobou splácania a obratom krátkodobých záväzkov. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené hodnoty jednotlivých položiek, ktoré sú potrebné pre výpočet daných ukazovateľov. Tak ako pri ukazovateľoch likvidity, aj ukazovatele aktivity budú následne porovnávané s odvetvovými hodnotami a postavenie spoločnosti zobrazené pomocou krabicových grafov.

Tabuľka č. 8: Ukazovatele aktivity

Vybrané položky z výkazov (€)	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
Krátkodobé pohľadávky	11 779 528	12 600 155	12 385 226
Krátkodobé pohľadávky z OS	11 732 839	11 039 132	12 351 468
Krátkodobé záväzky	8 271 104	9 278 251	12 099 545
Krátkodobé záväzky z OS	4 741 927	3 511 853	6 059 361
Tržby z predaja tovaru	618 850	0	0
Tržby z predaja vlastných výrobkov	0	0	0
Tržby z predaja služieb	57 387 779	54 997 268	58 239 007
<b>Tržby celkom</b>	<b>58 006 629</b>	<b>54 997 268</b>	<b>58 239 007</b>
<b>Denné tržby</b>	<b>161 130</b>	<b>152 770</b>	<b>161 775</b>
<b>Ukazovatele aktivity</b>			
Doba inkasa kr.pohľadávok (počet dní)	73,11	82,48	76,56
Doba inkasa kr.pohľadávok z OS (počet dní)	72,82	72,26	76,35
Doba splácania kr.záväzkov (počet dní)	51,33	60,73	74,79
Doba splácania kr.záväzkov z OS (počet dní)	29,43	22,99	37,46
Obrat krátkodobých pohľadávok	4,92	4,36	4,70
Obrat krátkodobých pohľadávok z OS	4,94	4,98	4,72
Obrat krátkodobých záväzkov	7,01	5,93	4,81
Obrat krátkodobých záväzkov z OS	12,23	15,66	9,61

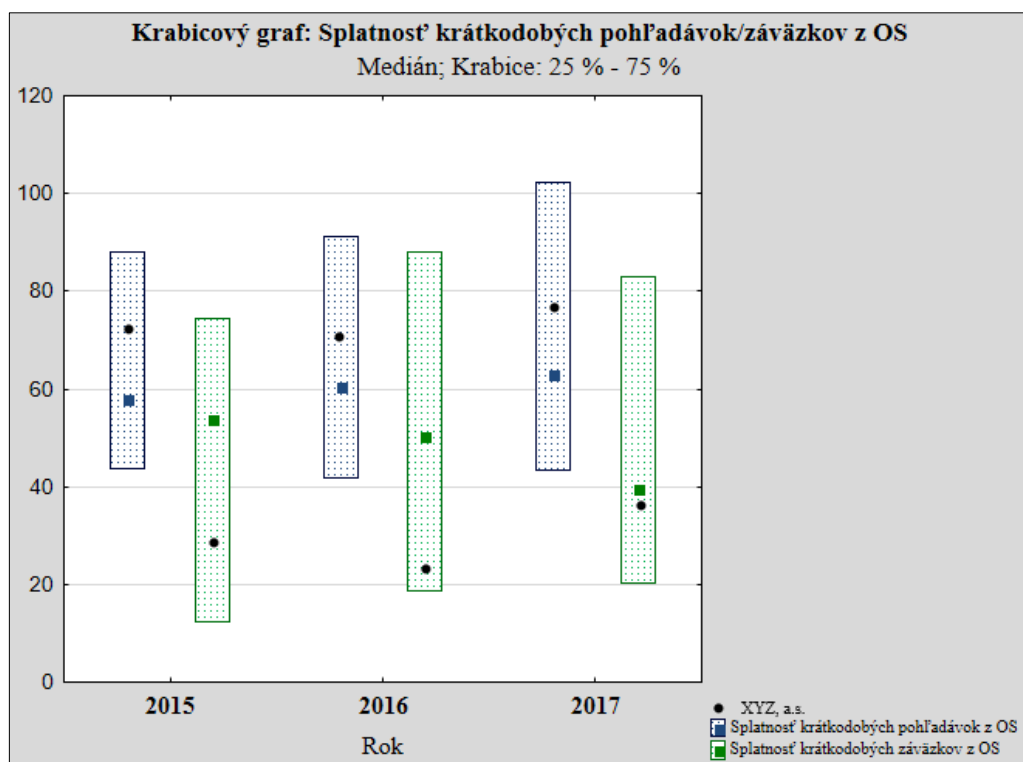
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Účtovné výkazy spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)

Umiestnenie spoločnosti XYZ, a. s. v príslušnom odvetví z pohľadu doby splatnosti krátkodobých pohľadávok a záväzkov je znázornené na nasledujúcich grafoch.



**Graf č. 5: Splatnosť krátkodobých pohľadávok a záväzkov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)



**Graf č. 6: Splatnosť krátkodobých pohľadávok a záväzkov z obchodného styku**

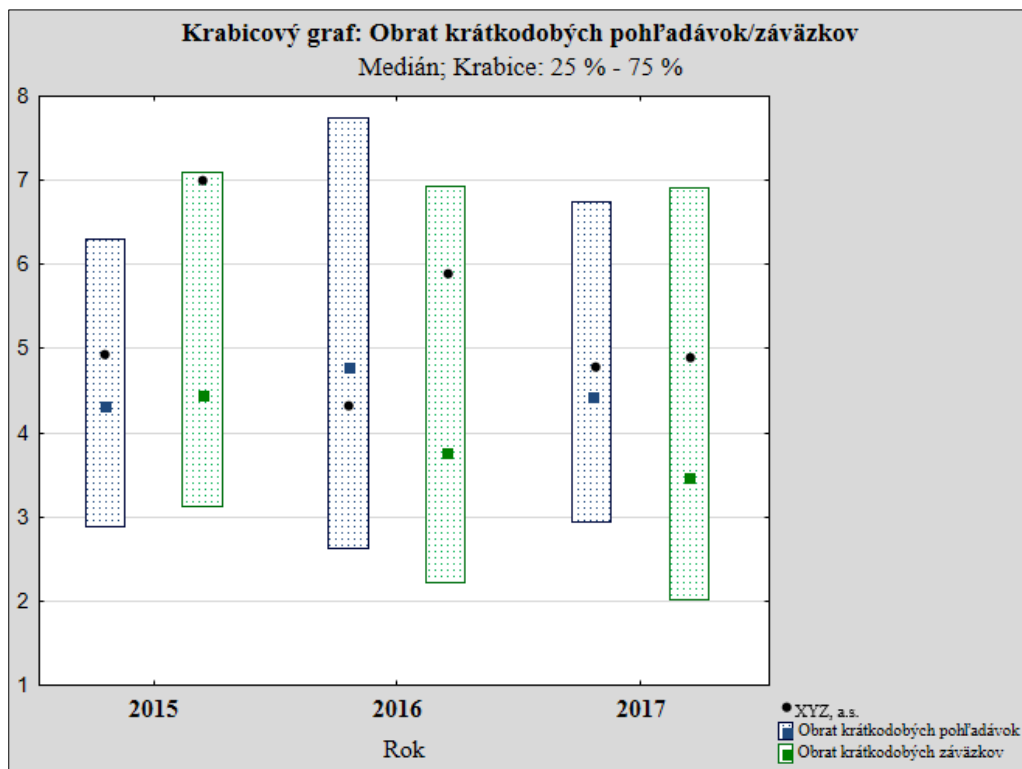
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)

Hodnoty ukazovateľa splatnosti krátkodobých pohľadávok sú dosť vysoké. Spoločnosť iba raz za 73 dní inkasovala pohľadávky v roku 2015, raz za 83 dní v roku 2016 a raz za 77 dní v roku 2017. Pri komparácii výsledkov s odvetvovými hodnotami je možné z grafu usúdiť, že čo sa týka doby inkasa krátkodobých pohľadávok sa v roku 2015 spoločnosť nachádza v druhej štvrtine najlepších spoločností. Hodnoty splatnosti krátkodobých pohľadávok sa v roku 2016 mierne zvýšili, čo ale v porovnaní s odvetvovými hodnotami spôsobilo zmenu v umiestnení spoločnosti a to z druhej štvrtiny najlepších spoločností do druhej štvrtiny najhorších spoločností. Príčinou môže byť nárast krátkodobých pohľadávok o 6,97 % a zároveň pokles tržieb o 5,19 %. Spoločnosť už v roku 2016 a v roku 2017 nevykazovala tržby z predaja tovaru. V roku 2017 boli hodnoty ukazovateľa doby splatnosti krátkodobých pohľadávok o niečo lepšie ako v roku 2016 a umiestnenie spoločnosti sa opäť vrátilo do situácie, ako tomu bolo v roku 2015. Príčinou môže byť zvýšenie tržieb o 5,89 %. V porovnaní doby splatnosti krátkodobých pohľadávok z obchodného styku je možné na základe grafu konštatovať skutočnosť, že v sledovanom období patrí spoločnosť medzi druhú štvrtinu najhorších spoločností v danom odvetví.

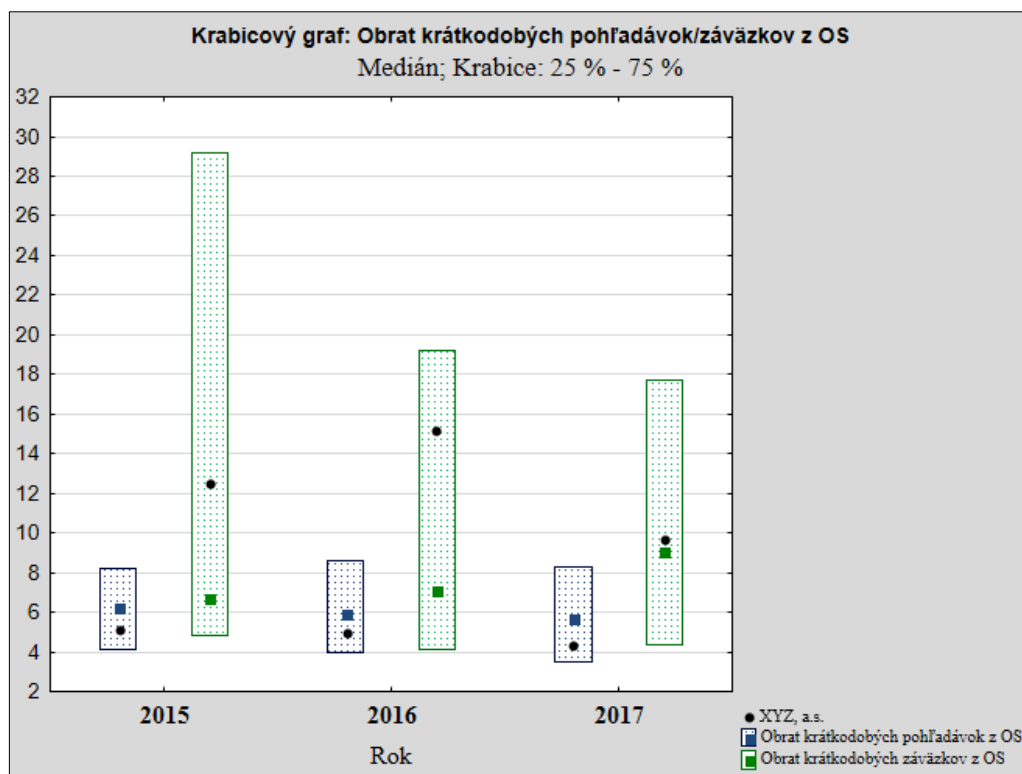
Pri porovnávaní ukazovateľov doby inkasa krátkodobých pohľadávok a doby splácania krátkodobých záväzkov je priaznivé, ak doba inkasa krátkodobých pohľadávok bude kratšia ako doba splácania krátkodobých záväzkov. V prípade analyzovanej spoločnosti tieto výsledky nie sú priaznivé a spoločnosť hradí svoje záväzky skôr, než obdrží platby od svojich odberateľov. To znamená, že spoločnosť musí čakať dlhú dobu, kým sa vzniknutá pohľadávka transformuje na príjem peňažných prostriedkov. Doba splácania krátkodobých záväzkov sa kvôli neustále narastajúcim záväzkom v sledovanom období síce zvyšuje, ale v porovnaní so spoločnosťami v danom odvetví bolo v roku 2015 takmer 75 % horších spoločností v splácaní svojich záväzkov. V roku 2016 sa výsledky veľmi nezmenili a spoločnosť patrí medzi druhú štvrtinu najlepších spoločností. Čo sa týka doby splácania z pohľadu krátkodobých záväzkov z obchodného styku, bola tak isto kratšia ako doba inkasa krátkodobých pohľadávok z obchodného styku. Aj v tomto prípade sa spoločnosť v roku 2015, 2016 a 2017 nachádza v druhej štvrtine najlepších spoločností. V roku 2017 sa krátkodobé záväzky z dôvodu investície do modernizácie majetku zvýšili o 2 547 508 € a v porovnaní s konkurenciou sa spoločnosť približuje

k mediánu, čo znamená že 50 % spoločností je horších a 50 % spoločností je lepších v splácaní svojich krátkodobých záväzkov z OS.

V nasledujúcich grafoch sú znázornené odvetvové hodnoty ukazovateľa obratu krátkodobých pohľadávok a krátkodobých záväzkov a následne je v nich znázornené umiestnenie spoločnosti v odvetví.



**Graf č. 7: Obrat krátkodobých pohľadávok a záväzkov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)



**Graf č. 8: Obrat krátkodobých pohľadávok a závazkov z obchodného styku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Odvetvové hodnoty z roku 2015, 2016, 2017)

Ukazovateľ obratu krátkodobých pohľadávok a krátkodobých pohľadávok z obchodného styku sa za sledované obdobie výrazne nezmenil. Z vypočítaných hodnôt ukazovateľa vyplýva, že krátkodobé pohľadávky sa za rok v spoločnosti premenia na peňažné prostriedky približne 4 krát. V porovnaní s odvetvím sa z pohľadu obratu krátkodobých pohľadávok spoločnosť v sledovanom období nachádza v druhej štvrtine najlepších spoločností. Zmena v umiestnení nastala len v roku 2015, kde sa spoločnosť zaraďuje medzi druhú štvrtinu najhorších spoločností. Čo sa týka obratu krátkodobých pohľadávok z obchodného styku za roky 2015 a 2016, je spoločnosť v druhej štvrtine najhorších spoločností spolu s ostatnými spoločnosťami, ktorých odberatelia splácajú voči nim vzniknutý záväzok rovnako pomaly. V roku 2017 sa v porovnaní s odvetvím približuje k dolnému kvartilu, čo znamená že takmer 75 % spoločností dosahovalo lepšie výsledky v prípade inkasa pohľadávok z obchodného styku. Tým, že spoločnosť neustále investuje do inovácií a modernizácie majetku a zlepšuje poskytovanie svojich služieb, by rýchlejšia premena pohľadávok na peňažné prostriedky uľahčila situáciu. Spoločnosť by mala

dostatok peňažných prostriedkov a nebola by tak donútená zvyšovať si podiel krátkodobých záväzkov prijatím ďalších úverov, alebo krátkodobých pôžičiek.

Ukazovateľ obratu krátkodobých záväzkov sa každým rokom znižuje. Príčinou je fakt, že spoločnosť odkladá úhradu svojim dodávateľom. Neustále spomaľovanie v splácaní záväzkov môže v budúcnosti spôsobiť problémy s dôveryhodnosťou spoločnosti voči svojim veriteľom. V porovnaní so spoločnosťami v danom odvetví sa hodnoty obratu krátkodobých záväzkov spoločnosti za rok 2015 a 2016 približujú k hornému kvartilu, čo znamená, že spoločnosť sa nachádza takmer medzi 25 % najlepšimi spoločnosťami v rámci úhrady krátkodobých záväzkov svojim veriteľom. To znamená, že takmer 75 % spoločností v danom odvetví spláca svoje krátkodobé záväzky pomalšie ako spoločnosť XYZ, a. s. Výrazne vyššie hodnoty má obrat krátkodobých záväzkov z obchodného styku, v roku 2015 predstavoval až 12 obrátok za rok a v roku 2016 až takmer 16 obrátok. Na základe umiestnenia spoločností v odvetví spoločnosť dosahuje priaznivé výsledky a nachádza sa v druhej štvrtine najlepších spoločností. V roku 2017 spoločnosť splácala svoje záväzky z obchodného styku pomalšie a ukazovateľ obratu predstavoval necelých 10 obrátok, čo spôsobilo pokles v umiestnení takmer na hodnotu mediánu.

### **2.2.5 Čistý pracovný kapitál**

Keďže sa spoločnosť radí medzi kapitálovo ľahké spoločnosti, kde prevláda obežný majetok nad dlhodobým majetkom, bude súčasťou finančnej analýzy vypočítaný aj čistý pracovný kapitál. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené hodnoty, ktoré sú potrebné pre výpočet čistého pracovného kapitálu a následne hodnoty vypočítaného spomínaného rozdielového ukazovateľa za sledované obdobie.



Tabuľka č. 9: Čistý pracovný kapitál

Vybrané položky aktív (€)	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
Zásoby	567 901	569 003	601 807
Krátkodobé pohľadávky	11 779 528	12 600 155	12 385 226
Krátkodobý finančný majetok	0	0	0
Finančné účty	2 779 080	1 240 754	2 786 457
<b>Súčet vybraných položiek aktív</b>	<b>15 126 509</b>	<b>14 409 912</b>	<b>15 773 490</b>
Vybrané položky pasív (€)	Sledované obdobie		
	2015	2016	2017
Krátkodobé záväzky	8 271 104	9 278 251	12 099 545
Bežné bankové úvery	0	0	0
Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0
<b>Súčet vybraných položiek pasív</b>	<b>8 271 104</b>	<b>9 278 251</b>	<b>12 099 545</b>
<b>Rozdielový ukazovateľ</b>			
<b>Čistý pracovný kapitál</b>	<b>6 855 405</b>	<b>5 131 661</b>	<b>3 673 945</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Účtovné výkazy spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016, 2017)

Čistý pracovný kapitál spoločnosti nadobúda za sledované obdobie kladné hodnoty, tieto výsledky sú pre spoločnosť priaznivé. Hodnotu obežných aktív zvyšuje predovšetkým vysoký podiel krátkodobých pohľadávok, bez ktorých by hodnoty čistého pracovného kapitálu boli záporné. Vypočítané hodnoty vypovedajú o tom, že spoločnosť je schopná uhradiť všetky svoje krátkodobé záväzky obežným majetkom a nevznikol jej žiadny nekrytý dlh. Neustálená klesajúca hodnota je spôsobená tým, že záväzky spoločnosti sú každým rokom vyššie, zatiaľ čo hodnoty obežného majetku sa za sledované obdobie výrazne nezmenili.

## 2.3 Analýza pohľadávok v spoločnosti

Ako už bolo spomenuté, krátkodobé pohľadávky tvoria najväčšiu časť majetku spoločnosti. Z krátkodobých pohľadávok sú významnou položkou krátkodobé pohľadávky z obchodného styku a preto bude nasledujúca analýza pohľadávok v spoločnosti zameraná na obchodné pohľadávky. Táto kapitola popisuje situáciu pohľadávok v spoločnosti za sledované obdobie. Jedná sa predovšetkým o vznik pohľadávok, monitorovanie ich stavu do splatnosti a po splatnosti, vymáhanie problematických pohľadávok a ich zánik. Uvedené informácie sú čerpané z interných zdrojov spoločnosti, ktoré nie sú verejne dostupné.

### **2.3.1 Vznik pohľadávky**

Pohľadávky sa v spoločnosti delia na pohľadávky za VaS (monopolná činnosť) a pohľadávky za OF.

#### **Pohľadávky za vodné a stočné**

V prípade, keď žiadateľ, ktorý podal žiadosť na zákaznícke centrum o pripojenie nehnuteľnosti na verejný vodovod spĺňa technické podmienky na pripojenie, je na zákazníckom centre uzatvorená zmluva o dodávke vody z verejného vodovodu a o odvádzaní odpadových vôd do verejnej kanalizácie. V zmluve je stanovený platobný styk, ktorý sa týka úhrady faktúry a spôsob vrátenia prípadne vzniknutého preplatku. Ďalej sa stanoví meracie miesto, odberné miesto, číslo prípojky, číslo vodomera a odpočtové obdobie, ktoré určuje spoločnosť XYZ, a. s. Domácnosti majú určené polročné odpočtové obdobie a obchodné spoločnosti, družstvá a bytové domy majú mesačné, alebo štvrťročné odpočtové obdobie, ktoré závisí od objemu spotreby (odpočtové obdobie sa zhoduje s fakturačným).

Následne podá zákaznícke centrum pokyn na prevádzku vodovodov. Pracovníci prevádzky vodovodov môžu ísť osadiť vodomer (meracie zariadenie umiestnené na vodovodnej/kanalizačnej prípojke), ktorým sa meria množstvo dodanej a odvedenej vody. Na základe číselníka na meradle sa tak vykonáva odpočet v dohodnutom odpočtovom cykle. Okrem vodomera, ktorým sa meria skutočne zistená spotreba, si môže odberateľ v zmluve dohodnúť aj paušálne stanovenú spotrebu. Referent po vykonaní odpočtov následne realizuje fakturáciu v ZIS Usys.

Splatnosť faktúr za VaS je 14 dní (odo dňa odoslania faktúry), výnimkou sú zákazníci, ktorí majú bankový účet v Štátnej pokladnici a splatnosť takýchto faktúr je 30 dní.

Faktúry sa zasielajú poštovou zásielkou, elektronickou poštou, prípadne sú vyzdvihované osobne odberateľom.

#### **Pohľadávky za ostatné výkony a služby**

Na základe už vyššie vymedzeného predmetu činnosti, spoločnosť poskytuje okrem dodávky vody a odvádzania odpadovej vody aj množstvo ďalších činností. Do roku 2017 používala na evidenciu takto vzniknutých pohľadávok FIS Softip Profit. Tieto činnosti

od roku 2018 spoločnosť eviduje ako ostatnú fakturáciu vo FIS Helios Green. Splatnosť faktúr za ostatné služby je 17 dní (od vystavenia faktúry).

### 2.3.2 Štruktúra odberateľov

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené údaje za jednotlivé roky o počte zmluvných zákazníkov a ich podiel na tržbách za VaS.

Tabuľka č. 10: Štruktúra odberateľov podľa počtu

Štruktúra podľa počtu zákazníkov			
Sledované obdobie	2015	2016	2017
Počet zmluvných zákazníkov	114 174	114 850	115 721
Domácnosti - individuálni zákazníci	103 741	104 437	105 324
Domácnosti - bytové domy, družstvá	2 307	2 319	2 223
Ostatní	8 126	8 094	8 174

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Z vyššie uvedenej tabuľky je zrejmé, že domácnosti z hľadiska počtu zmluvných zákazníkov tvoria najväčší podiel, ktorý v sledovanom období predstavuje takmer 93 %. Medzi ostatných zákazníkov patria obchodné spoločnosti, mestá a obce, priemyselní zákazníci a inštitúcie. Podiel ostatných zákazníkov na celkovom počte predstavuje len necelých 7 %. Celkový počet zmluvných zákazníkov za sledované obdobie mierne rástol.

Nasledujúca tabuľka rozčleňuje spomínaných odberateľov z hľadiska ich podielu na objeme predaja za vodné a stočné (v tržbách nie je zahrnutá ostatná fakturácia). Domácnosti v roku 2015 mali 63,35 percentný podiel na tržbách za vodné a stočné a ostatní zákazníci tvorili 36,65 percentný podiel. V roku 2016 klesli tržby o 1 218 820 €, podiel domácností na tržbách predstavoval 63,61 % a ostatných zákazníkov 36,39 %. V roku 2017 vzrástli tržby za vodu fakturovanú a vodu odkanalizovanú a podiel domácností sa mierne znížil na 62,83 % a ostatných zákazníkov mierne zvýšil na 37,17 %.

Tabuľka č. 11: Štruktúra odberateľov podľa objemu predaja

Štruktúra podľa objemu predaja			
Sledované obdobie	2015	2016	2017
Fakturované VaS celkom (€)	53 977 080	52 758 260	54 328 897
Domácnosti spolu	34 192 501	33 561 387	34 134 046
Ostatní	19 784 579	19 196 873	20 194 851

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Výročná správa spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

### 2.3.3 Platobný styk

**Na úhradu svojich záväzkov môže odberateľ využiť:**

- platobný príkaz na úhradu vystavený odberateľom,
- platobný príkaz na SEPA inkaso vystavený dodávateľom,
- platobný doklad SIPO,
- poštový peňažný poukaz,
- hotovostnú platbu do pokladne zákazníckeho centra,
- platbu platobnou kartou na zákazníckom centre.

Odberateľ má možnosť, nie však povinnosť, dohodnúť si s dodávateľom zálohové platby, ktoré bude platiť v priebehu roka. Výšku zálohových platieb určí dodávateľ podľa priemerného množstva vody dodanej a odvedenej na základe fakturácie za predchádzajúce fakturačné obdobie, alebo si výšku zálohových platieb určí odberateľ sám. V roku 2017 bola prijatá zásada najnižšej mesačnej zálohy vo výške 5 eur.

Z domácností-individuálni zákazníci má 58 % dohodnuté zálohové platby, z nich 2 % zálohy platia nepravidelne (v priebehu fakturačného cyklu uhradia napríklad len jeden predpis zálohy) a zvyšných 40 % domácností zálohy nemajú (alebo vôbec neplatia zálohové platby, ktoré si zjednali s dodávateľom). Spoločenstvá vlastníkov bytov zálohy neplatia vôbec preto, lebo majú štvrťročný, prípadne mesačný fakturačný cyklus. V roku 2015 bolo od 1. 1. 2015 do 30. 6. 2015 (fakturačný cyklus domácností) vystavených 110 789 faktúr v hodnote 8 064 561 €. Výška zálohových platieb, ktorá bola odčítaná z celkovej fakturovanej sumy bola 5 600 293 €. V roku 2016 spoločnosť v priebehu fakturačného obdobia domácností (1. 1. 2016 – 30. 6. 2016) vystavila celkom 112 138 faktúr v hodnote 8 203 206 €. Výška uhradených zálohových platieb bola 5 866 688 €. V poslednom sledovanom roku bolo vystavených 114 006 faktúr v celkovej sume 8 290 225 €. Zálohy boli odčítané v hodnote 6 083 641 €.

### 2.3.4 Veková štruktúra pohľadávok z obchodného styku

V nasledujúcej podkapitole je uvedená veková štruktúra pohľadávok z obchodného styku. Uvedené hodnoty pohľadávok sú za všetkých osem zákazníckych centier spolu. Prvá časť je venovaná sledovaniu podielu pohľadávok pred splatnosťou a po splatnosti na celkových. Následne sú analyzované pohľadávky po splatnosti, pri ktorých je

sledovaný počet dní, ktoré uplynuli od ich splatnosti. Z dôvodu inej doby splatnosti sú pohľadávky z obchodného styku rozdelené na pohľadávky za VaS a za OF, ktoré spoločnosť eviduje na rozdielnych analytických účtoch účtu 311. Podiely jednotlivých skupín pohľadávok sú znázornené pomocou výsekových grafov.

### **Pohľadávky za vodné a stočné**

**Tabuľka č. 12: Pohľadávky za vodné a stočné**

<b>Pohľadávky za vodné a stočné</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pohľadávky pred splatnosťou</b>	<b>6 088 733,30</b>	<b>5 705 873,39</b>	<b>6 110 714,85</b>
<b>Pohľadávky po splatnosti</b>	<b>2 019 970,29</b>	<b>2 088 149,23</b>	<b>2 175 114,36</b>
<b>Pohľadávky celkom</b>	<b>8 108 703,59</b>	<b>7 794 022,62</b>	<b>8 285 829,21</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Z vyššie uvedenej tabuľky vyplýva, že stav pohľadávok za VaS sa v sledovanom období výrazne nemenil. Pohľadávky pred splatnosťou tvorili v jednotlivých rokoch 73 až 75 percentný podiel na celkových pohľadávkach. Podiel pohľadávok po splatnosti sa pohyboval v rozmedzí 25 až 27 %. Hodnota celkových pohľadávok tiež nezaznamenala výraznejšie zmeny a pohybovala sa v hodnotách okolo 8 miliónov eur.

Z dôvodu, že v sledovanom období nenastali výrazné zmeny v štruktúre pohľadávok pred a po lehote splatnosti, je na nasledujúcom grafe zobrazený priemer týchto hodnôt. Priemer podielu jednotlivých pohľadávok na celkových pohľadávkach predstavuje rok 2017, kde pohľadávky pred splatnosťou tvoria 74 % a po lehote splatnosti 26 % z pohľadávok za VaS celkom za spoločnosť XYZ, a. s.



**Graf č. 9: Stav pohľadávok za vodné a stočné za rok 2017**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

### Pohľadávky za vodné a stočné po splatnosti

**Tabuľka č. 13: Pohľadávky za vodné a stočné po lehote splatnosti**

Pohľadávky po lehote splatnosti	Vodné a stočné					
	2015		2016		2017	
	€	%	€	%	€	%
Od 1 do 15 dní	229 816,21	11,38	346 582,17	16,60	326 392,06	15,01
Od 16 do 30 dní	150 262,74	7,44	104 710,74	5,01	146 124,06	6,72
Od 31 do 60 dní	165 216,76	8,18	141 824,88	6,79	112 203,23	5,16
Od 61 do 90 dní	102 419,98	5,07	102 020,74	4,89	97 658,53	4,49
Od 91 do 180 dní	67 384,59	3,34	61 228,03	2,93	75 119,48	3,45
Od 181 do 365 dní	129 354,90	6,40	80 532,66	3,86	119 619,13	5,50
Nad 365 dní	1 175 515,11	58,19	1 251 250,01	59,92	1 297 997,87	59,67
<b>Celkom</b>	<b>2 019 970,29</b>	<b>100,00</b>	<b>2 088 149,23</b>	<b>100,00</b>	<b>2 175 114,36</b>	<b>100,00</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)



**Graf č. 10: Pohľadávky za vodné a stočné po lehote splatnosti za rok 2017**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2017)

Celková suma pohľadávok po splatnosti každým sledovaným rokom mierne narastá. Najväčšiu časť pohľadávok za VaS po splatnosti tvoria tie, u ktorých od splatnosti uplynulo viac ako 365 dní. V sledovanom období sa každým rokom postupne zvýšili z 1 175 515,11 eur na 1 297 997,87 eur a ich podiel predstavuje takmer 60 %. Ďalšou skupinou, ktorá má významné zastúpenie sú pohľadávky od 1 do 15 dní, ktoré sa pohybovali v rozmedzí od 229 816,21 do 346 582,17 eur. Podiel pohľadávok 16-30 dní, 31-60 dní a 61-90 dní po splatnosti sa každým sledovaným rokom znižoval. U pohľadávok od 91 do 180 dní po splatnosti nedochádzalo k žiadnym výrazným zmenám. Podiel pohľadávok od 181 do 365 dní po splatnosti sa v roku 2016 znížil na 3,86 % a v roku 2017 zvýšil na 5,50 %.

### **Pohľadávky za ostatné práce a služby**

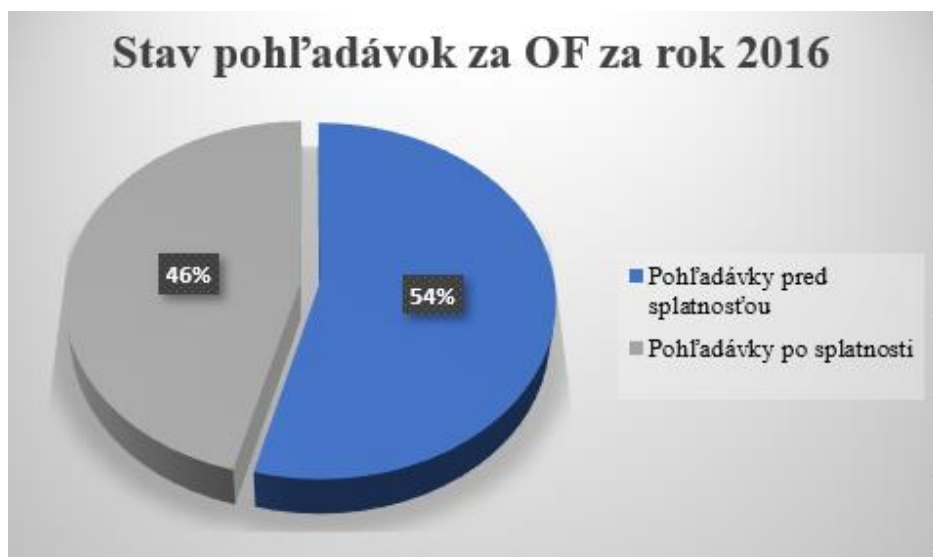
**Tabuľka č. 14: Pohľadávky za ostatné práce a služby**

<b>Pohľadávky za ostatné práce a služby</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pohľadávky pred splatnosťou</b>	1 034 504,01	307 826,38	1 232 657,43
<b>Pohľadávky po splatnosti</b>	199 964,26	260 778,31	336 885,95
<b>Pohľadávky celkom</b>	<b>1 234 468,27</b>	<b>568 604,69</b>	<b>1 569 543,38</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)



**Graf č. 11: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2015**  
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015)



**Graf č. 12: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2016**  
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2016)





**Graf č. 13: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2017**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2017)

Na základe uvedených grafov je možné usúdiť, že stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu prešiel v sledovanom období výraznejšími zmenami ako tomu bolo u pohľadávok za vodné a stočné. V roku 2015 bola len relatívne malá časť (16 %) pohľadávok po splatnosti. V roku 2016 sa tento stav viditeľne zmenil. Podiel pohľadávok po splatnosti stúpol na 46 %. Taktiež v tomto roku došlo k zníženiu celkovej sumy pohľadávok za ostatnú fakturáciu, ktoré oproti roku 2015 klesli o 665 863,58 eur. V poslednom sledovanom roku sa situácia takmer vrátila do stavu, v ktorom bola v roku 2015. Pohľadávky po splatnosti tvorili v tomto roku 21 percentnú časť.

### **Pohľadávky za ostatné práce a služby po lehote splatnosti**

**Tabuľka č. 15: Pohľadávky za ostatné práce a služby po lehote splatnosti**

Pohľadávky po lehote splatnosti	Ostatné práce a služby					
	2015		2016		2017	
	€	%	€	%	€	%
Od 1 do 15 dní	8 731,76	4,37	8 589,61	3,29	43 966,01	13,05
Od 16 do 30 dní	3 040,12	1,52	3 189,56	1,22	13 145,10	3,90
Od 31 do 60 dní	20 600,21	10,30	13 604,95	5,22	13 746,08	4,08
Od 61 do 90 dní	10 065,36	5,03	13 278,95	5,09	18 757,62	5,57
Od 91 do 180 dní	37 165,73	18,59	34 320,17	13,16	33 466,53	9,93
Od 181 do 365 dní	29 147,45	14,58	60 784,92	23,31	72 379,44	21,48
Nad 365 dní	91 213,63	45,61	127 010,15	48,70	141 425,17	41,98
<b>Celkom</b>	<b>199 964,26</b>	<b>100,00</b>	<b>260 778,31</b>	<b>100,00</b>	<b>336 885,95</b>	<b>100,00</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)



**Graf č. 14: Pohľadávky za ostatnú fakturáciu po lehote splatnosti za rok 2017**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2017)

Celková suma pohľadávok po splatnosti za ostatné práce a služby v jednotlivých rokoch rástla. Štruktúra pohľadávok sa oproti pohľadávkam po splatnosti za VaS v sledovanom období menila výraznejšie. Najväčšou časťou však stále ostávajú aj v prípade ostatnej fakturácie pohľadávky nad 365 dní, ktoré v roku 2015 tvorili 45,61 %, v roku 2016 sa ich podiel zvýšil na 48,70 % a v roku 2017 mierne klesol na 41,98 %. V roku 2015 takmer 19 % tvorili pohľadávky od 91 do 180 dní. V roku 2016 sa ich podiel znížil na necelých 13 % ale naopak sa zvýšil podiel pohľadávok od 181 do 365 dní po splatnosti o 8,73 p. b. Podiel pohľadávok od 31 do 60 dní po splatnosti sa za sledované obdobie znížil z 10,30 na 4,08 %. V roku 2017 nastala výraznejšia zmena v pohľadávkach od 1 do 15 dní, ktoré sa oproti roku 2015 zvýšili o takmer 10 p. b.

### 2.3.5 Opravné položky

Aby spoločnosť vytvárala verný a poctivý obraz, tak na základe zreálnenia ocenenia vytvára opravné položky k problematickým pohľadávkam, ktoré predstavujú riziko, že ich dlžník úplne, alebo čiastočne nezaplatí. Spoločnosť taktiež vytvára opravné položky k pohľadávkam voči dlžníkom v konkurznom konaní, reštrukturalizácií, alebo likvidácií.

Daňové opravné položky upravuje ZDP. Účtovné opravné položky spoločnosť vytvára k nepremlčanej pohľadávke. Výpočet účtovných opravných položiek sa realizuje mesačne za vodné a stočné v ZIS Usys a za ostatné práce a služby vo FIS.

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené pravidlá pre výpočet účtovnej opravnej položky k pohľadávke, podľa ktorých spoločnosť postupuje rovnako pri pohľadávkach za VaS a aj za OF.

**Tabuľka č. 16: Pravidlá pre výpočet účtovných opravných položiek**

Typ pohľadávky	% tvorby OP
Staršia viac ako 3 mesiace po splatnosti	25
Staršia viac ako 6 mesiacov po splatnosti	50
Staršia viac ako 9 mesiacov po splatnosti	75
Staršia viac ako 12 mesiacov po splatnosti	100
Pohľadávka prihlásená do konkurzu, reštrukturalizácie, likvidácie	100
Pohľadávka z fakturácie úrokov z omeškania, po uplynutí doby jej splatnosti	100

(Zdroj: Vlastné spravovanie podľa: Interné smernice spoločnosti XYZ, a. s. )

Nižšie uvedené tabuľky zobrazujú stav účtovných a daňových opravných položiek za sledované obdobie.

**Tabuľka č. 17: Prehľad účtovných opravných položiek v spoločnosti XYZ, a. s.**

Prehľad účtovných opravných položiek						
%	2015		2016		2017	
	VaS	OF	VaS	OF	VaS	OF
25	329 554,07	11 713,47	14 316,27	616,93	18 219,86	577,33
50	19 789,67	103 825,81	14 950,23	1 876,20	35 120,19	1 055,44
75	53 708,66	1 497,15	26 630,39	2 868,57	13 865,15	1 373,78
100	1 196 520,12	91 825,85	1 271 309,70	101 956,25	2 663 755,93	86 062,61
<b>Celkom (€)</b>	1 808 434,80		1 434 524,54		2 820 030,29	

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

**Tabuľka č. 18: Prehľad daňových opravných položiek v spoločnosti XYZ, a. s.**

Prehľad daňových opravných položiek						
%	2015		2016		2017	
	VaS	OF	VaS	OF	VaS	OF
20	26 293,66	3 390,80	28 110,07	2 497,24	18 023,65	1 519,17
50	58 941,26	9 557,41	50 872,95	7 775,51	52 357,65	5 702,71
100	941 121,69	55 201,63	1 019 825,01	55 322,22	1 128 285,78	67 585,47
<b>Celkom (€)</b>	1 094 506,45		1 164 403,00		1 273 474,43	

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Z tabuľky, ktorá znázorňuje prehľad účtovných opravných položiek za sledované obdobie je viditeľné, že najväčšiu časť tvoria opravné položky, ktoré boli vytvorené v 100% výške hodnoty pohľadávky. Dôvodom je to, že podiel pohľadávok za VaS a OF nad 365 dní po splatnosti je najvyšší. V roku 2015 bol podiel opravných položiek vytvorených v 100% výške na celkových opravných položkách 71,24 percentný a zvýšil sa v roku 2017 až na 97,5 %. Pre porovnanie je znázornená aj tabuľka daňovo uznateľných opravných položiek.

### **2.3.6 Mimosúdne vymáhanie**

Ak pohľadávka nie je uhradená v lehote jej splatnosti, začína proces jej vymáhania.

#### **Upomienky**

Proces vystavovania upomienok je rozdielny pri neuhradených pohľadávkach za VaS a za OF.

#### **Upomienky za neuhradené faktúry za vodné a stočné**

Ak odberateľ neuhradí pohľadávku, a nemá uzavretú ani dohodu o postupnom splácaní dlhu (splátkový kalendár), oddelenie BOS generuje v ZIS Usys **Upomienku 1**, ktorá je vystavená v lehote najmenej 5 dní od uplynutia splatnosti. Upomienka 1 upozorňuje dlžníka na povinnosť, aby uhradil jeho záväzok do 7 dní od vystavenia upomienky. Upomienka 1 je zasielaná obyčajnou poštovou zásielkou na adresu partnera, prípadne na adresu oprávnenej osoby uvedenej v zmluve na dodávku vody z verejného vodovodu a odvádzanie odpadových vôd verejnou kanalizáciou. Ak dlžník neuhradí svoj záväzok voči spoločnosti ani po upomienke 1 a od dátumu splatnosti faktúry za VaS uplynie najmenej 20 dní, oddelenie BOS generuje **Upomienku 2**, kde je odberateľ upozornený na nutnosť úhrady faktúry do 7 dní od vystavenia upomienky, s upozornením na termín možnosti prerušenia dodávky vody. Upomienka 2 je zasielaná doporučenou poštovou zásielkou na adresu partnera, alebo na adresu oprávnenej osoby a partnera ak je uzatvorená Zmluva o postúpení práv a povinností odberateľa. Tlač upomienok zabezpečuje externá spoločnosť Tatra Billing, a. s. Spoločnosť neúčtuje odberateľovi žiadne poplatky, ktoré sú spojené zo zasielaním upomienok a tieto poplatky tak predstavujú náklady spoločnosti.

## Upomienky za neuhradené faktúry k ostatnej fakturácii

Ak odberateľ neuhradí faktúru za ostatné práce a služby v lehote jej splatnosti, oddelenie BOS vystavuje do 10 dní po ukončení mesiaca Pokus o zmier, ktorý upozorňuje na nutnosť úhrady do 10 dní od jeho doručenia. Pokus o zmier sa zasiela doporučenou poštovou zásielkou. Ak ani potom nebude pohľadávka uhradená, bude odstúpená na právne vymáhanie, spravidla do 60 dní, najneskôr však do 90 dní po splatnosti.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené údaje o počtoch zaslaných upomienok za sledované obdobie.

Tabuľka č. 19: Počet zaslaných upomienok za rok 2015, 2016, 2017

Počet zaslaných upomienok			
	Upomienka 1 (ks)	Upomienka 2 (ks)	Celkom (ks)
2015	34 200	11 318	45 518
2016	30 479	10 396	40 875
2017	30 785	9 551	40 336

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

## Dohoda s odberateľom o uznaní záväzku a postupnom splácaní dlhu formou splátkového kalendára

Spoločnosť na základe písomnej, alebo osobnej žiadosti odberateľa v mimoriadnych prípadoch uzatvára **Dohodu o uznaní záväzku a splácaní dlhu v splátkach**, ak mu už bola zaslaná Upomienka 1, prípadne nebola ešte vygenerovaná Žiadosť o prerušenie dodávky vody. Splátky sú rozpočítané rovnomerne, alebo majú klesajúcu tendenciu. Z predpokladu neuhradenia čo i len jednej dohodnutej splátky sa automaticky splátkový kalendár ruší a odberateľovi sa zasiela upomienka s upozornením na následné súdne vymáhanie celej dlžnej čiastky. Splátkový kalendár za ostatné práce a služby sa povoľuje riaditeľom obchodného úseku len vo výnimočných prípadoch.

## Prerušenie dodávky vody z verejného vodovodu, alebo odvádzania odpadovej vody verejnou kanalizáciou (ďalej len „odstávka“)

Pokiaľ nedôjde k úhrade pohľadávky za VaS ani po Upomienke 2, môže byť uskutočnená odstávka. Referent vodomerov 1x týždenne spracuje v ZIS zoznam odberných miest, u ktorých bola vystavená Upomienka 2, prípadne bola vystavená Upomienka na splátkový kalendár a od jej odoslania uplynulo 7 dní. Na základe zoznamu sú vygenerované

**Žiadosti o prerušenie dodávky vody.** Prerušenie dodávky vody realizujú pracovníci príslušnej prevádzky vodovodov (montéri). Žiadosť o opätovné obnovenie dodávky vody sa vyhotoví len po úhrade všetkých pohľadávok za dodávkou vody alebo odvádzaním odpadových vôd, ktoré sú po lehote splatnosti nad 30 dní. Náklady spojené s prerušením a obnovením dodávky vody sú odberateľovi účtované v zmysle aktuálne platného Cenníka výkonov a služieb.

Prehľad o realizovaných a nerealizovaných odstávkach za sledované roky je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka č. 20: Prehľad o odstávkach v spoločnosti XYZ, a. s.**

<b>Prehľad o odstávkach</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Počet ŽoPDV	3679	2039	1851
Zaplatené bez odstavenia	2170	1069	852
Zostalo na odstávku	1509	970	999
Realizované odstávky celkom	257	210	171
Nerealizované odstávky	1252	760	828

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Z vyššie uvedenej tabuľky je zrejmé, že v roku 2015 58,98 % dlžníkov zaplatilo záväzok voči spoločnosti do doby kým nebola po vygenerovaní Žiadostí o prerušenie dodávky vody realizovaná odstávka. Zvyšných 41 % ostalo na odstávku, z ktorých bolo úspešne odstavených iba 17,03 %. V roku 2016 bolo percento nerealizovaných odstávok vo výške 78,35 % a v roku 2017 82,88 %. Jedným z možných dôvodov môžu byť vzniknuté poruchy na vodovodnej, alebo kanalizačnej sieti, ktorými sa prioritne zaoberajú zamestnanci výrobnoprevádzkového úseku. Títo zamestnanci sú okrem odstraňovania týchto porúch poverení a vyškolení taktiež aj na realizáciu odstávok.

### **2.3.7 Súdne vymáhanie**

Ak je mimosúdne vymáhanie pohľadávok neúčinné a výška neuhradených pohľadávok je aspoň 7 eur, spoločnosť pristupuje k súdnemu vymáhaniu. Referent vodomeroz vyhotoví zoznam pohľadávok v ZIS za VaS, oddelenie BOS doplní zoznam neuhradených pohľadávok o pohľadávky za OF a následne sú všetky neuhradené pohľadávky odstúpené referentovi právnej služby najneskôr do 90 dní po lehote splatnosti faktúry. Referent právneho oddelenia musí mať k dispozícii všetky nasledovné doklady

(3x kópiu faktúry, 3x kópiu zmluvy s dodatkami, 3x kópiu Upomienky 1, 3x kópiu Upomienky 2, 3x kópiu Splátkového kalendára v prípadoch, kde bol uzavretý + kópia príslušnej upomienky, 3x kópiu faktúry za ostatné práce a služby, 3x kópiu Pokusu o zmier). Referent právneho oddelenia nemá povinnosť zasielať dlžníkom predžalobné výzvy a preto je to na jeho zvážení. Nie je stanovená lehota počas ktorej musí byť podaná žaloba so všetkými dokumentami na príslušný Okresný súd.

Za vydanie platobného rozkazu sa platí súdny poplatok, ktorý je vo výške 6 % zo žalovanej sumy, minimálne však 16,50 €. Súd vyhotoví platobný rozkaz, v ktorom prvý výrok ukladá žalovanému povinnosť uhradiť žalobcovi dlžnú čiastku do 15 dní od doručenia platobného rozkazu spolu s úrokom z omeškania, ktorý je vo výške aktuálnej sadzby zákonných úrokov z omeškania. Žalovaný má v prípade ak nesúhlasí so zaplatením peňažnej sumy právo podať v tej istej lehote odpor proti platobnému rozkazu s vecným odôvodnením. Druhý výrok ukladá žalovanému povinnosť aby do 15 dní od doručenia platobného rozkazu nahradil žalobcovi súdne trovy. Po 15 dňoch (ak žalovaný nepodá odpor, alebo ak neuhradí dlžnú sumu) sa platobný rozkaz stáva právoplatným a vykonateľným a na jeho základe bude môcť žalobca, ako oprávnený viesť exekúciu na majetok žalovaného (povinného). Ak žalovaný podá odpor do 15 dní, zruší sa tým platobný rozkaz a súd nariadi pojednávanie. Referent právneho oddelenia vyhotovuje kópie platobných rozkazov, rozsudkov a uznesení a zasiela do piatich dní na oddelenie BOS. Na oddelenie BOS elektronicky zasiela aj upovedomenia o začatí exekučného konania a jeho vyúčtovania. Súdny poplatok za vydanie poverenia na vykonanie exekúcie je vo výške 16,50 €.

### **Prihlasovanie pohľadávok do konkurzu, reštrukturalizácie, likvidácie**

IT oddelenie denne spúšťa systém Abrem monitoring distribution, ktorý centrálnie sleduje údaje, ktoré sú uverejnené v Obchodnom vestníku o odberateľoch ktorí sú v likvidácii, konkurze a reštrukturalizácii. Systém porovnáva tieto údaje s databázou odberateľov zaevidovaných v ZIS a vo FIS spoločnosti. Následne je vytvorený zoznam odberateľov, ktorý sa elektronicky zasiela na oddelenie BOS, ktoré najneskôr do 5 pracovných dní prideli v systéme úlohu referentovi odpočtov, ktorý do 3 pracovných dní od oznámenia zabezpečí vykonanie mimoriadneho odpočtu vodomeroch na všetkých odberných miestach dlžníka. Následne je vystavená nová faktúra, ktorá sa spolu s ďalšími

neuhradenými faktúrami odstúpi právnomu oddeleniu na prihlásenie do konkurzu. Prihláška musí byť doručená do 45 dní od vyhlásenia konkurzu.

### **2.3.8 Prehľad pohľadávok v právnom riešení**

Medzi pohľadávky, ktoré sú v právnom riešení, patria pohľadávky za VaS a OF, ktoré boli oddelením BOS odstúpené referentovi právnej služby. Zahrňujú sa sem pohľadávky na právnom ešte pred samotným podaním žaloby, pohľadávky na ktoré bola podaná žaloba na príslušnom Okresnom súde, pohľadávky, ktoré sú vymáhané exekútorom prostredníctvom exekučného konania, pohľadávky prihlásené do konkurzu, reštrukturalizácie a likvidácie. Úhradu pohľadávok odovzdaných na právne vymáhanie sleduje oddelenie BOS, ktoré zároveň oznamuje právnomu oddeleniu uskutočnené úhrady faktúr do piatich dní po skončení dekády (vždy desiaty, dvadsiaty a posledný deň v mesiaci). Ak je pohľadávka v právnom riešení uhradená ešte pred podaním žaloby, pri platbe sa vyžaduje iba úhrada istiny. Ak je k pohľadávkou už zaevidovaná poznámka o podaní žaloby, pri platbe sa okrem istiny vyžaduje aj úhrada súdnych poplatkov, úrokov z omeškania a paušálna náhrada nákladov.

V roku 2015 bolo celkom 1722 pohľadávok odstúpených na právne, 1233 súdne vymáhaných pohľadávok, 468 exekúcií, 22 konkurzov 3 likvidácie a 5 reštrukturalizácií. V tomto roku došlo k úhrade pohľadávok v právnom riešení v hodnote 198 987 €. V roku 2016 bolo 1275 pohľadávok na právnom, 413 súdne vymáhaných 289 exekúcií, 14 konkurzov 1 likvidácia a 5 reštrukturalizácií. V danom roku bola uhradená suma pohľadávok vo výške 94 553 €. V roku 2017 bolo oddelením BOS odstúpených na právne oddelenie 1088 pohľadávok, súdne vymáhaných bolo 376, exekúcií 222, 53 konkurzov 2 likvidácie a 2 reštrukturalizácie. V roku 2017 boli uhradené pohľadávky v právnom riešení v celkovej sume 187 504 €.

### **2.3.9 Odpis pohľadávok**

ZDP upravuje v § 19 odst. 2 písm. h), r) daňovo uznané odpisy a možnosť jednorazového odpisu pohľadávok do daňovo uznaných nákladov.

Predmetom účtovného odpisu sú nepremlčané pohľadávky do výšky 7 €, ktoré neboli odstúpené na právne vymáhanie. Dôvodom je to, že náklady na vymáhanie pohľadávky



by prekročili výšku pohľadávky, ktorá nie je uhradená a takéto vymáhanie by bolo ekonomicky neefektívne. Premlčané pohľadávky nemajú opodstatnenie pre sledovanie v ZIS a ani systéme FIS a je nutné ich tiež odpísať. Lehotu premlčania pohľadávok, ktoré boli predložené na súdne vymáhanie sleduje referent právneho oddelenia. Lehotu premlčania ostatných pohľadávok sleduje referent BOS.

K dispozícii sú údaje za rok 2016 a 2017. V roku 2016 bol odpis z titulu premlčania vo výške 54 448,64 € a v roku 2017 vo výške 27 797,85 €. Odpis premlčaných pohľadávok je nákladom spoločnosti a každý účastník pohľadávkového procesu by sa mal o pohľadávky starať tak, aby k ich premlčaniu nedošlo.

### **2.3.10 Zánik pohľadávky**

Ak odberateľ uhradí svoj peňažný záväzok úhradou v banke na účet spoločnosti, sa za splnenie záväzku považuje pripísanie uhradenej čiastky na účet spoločnosti. V prípade úhrady záväzku prostredníctvom pošty sa v momente vyplatenia veriteľovi považuje za splnený. Využitím služieb zákazníckych centier, ktorých úlohou je aj prijímanie úhrad v hotovosti, pohľadávka voči odberateľovi zaniká dňom úhrady. Maximálna čiastka, ktorú je možné prijať v hotovosti je 5 000 €. Ak veriteľ a dlžník majú vzájomné pohľadávky, na ktorých je plnenie rovnakého druhu, zaniknú započítaním.

## **2.4 Zhrnutie výsledkov vykonaných analýz**

Ako už bolo poznamenané v podkapitole 2.2.1 na s. 44, pohľadávky tvoria viac ako polovicu majetku spoločnosti, a je preto podstatné venovať im značnú pozornosť po celú dobu ich existencie. Bakalárska práca sa upriamuje na krátkodobé pohľadávky z obchodného styku.

Spoločnosť realizovala za sledované obdobie viacero investičných akcií, či už vo forme investície do modernizácie hmotného a nehmotného majetku, technológií, alebo do rozširovania zákazníckych služieb, za účelom zvyšovania spokojnosti svojich zákazníkov, čo sa prejavuje aj na základe ich spätnej väzby. Uskutočnené prieskumy spokojnosti uvádzajú až 99,83% spokojnosť s kvalitou zákazníckych služieb.

Spoločnosť nemá v obchodných podmienkach dohodnuté povinné zálohové platby so zákazníkmi.

Zo zistených hodnôt okamžitej likvidity bolo zistené, že sa spoločnosť pohybuje medzi horšími spoločnosťami. V roku 2016 bolo až 75 % spoločností, ktoré dosahovali priaznivejšie výsledky. Cudzie zdroje predstavujú viac ako 70 % kapitálu a výška záväzkov v sledovanom období postupne narástla približne o 3,8 milióna eur. Spoločnosť nemá dostatok finančných prostriedkov na realizovanie investícií, čo dosvedčuje aj prijatie krátkodobej pôžičky od materskej spoločnosti v roku 2016.

Hodnoty pohotovej likvidity sú výrazne lepšie, čo je dôvodom veľkého množstva pohľadávok. S každou pohľadávkou je spojená aj určitá miera rizika, že dlžník úplne, alebo čiastočne nezaplatí a preto je dôležité monitorovať ich vývoj a zabrániť vzniku vysokého podielu pohľadávok po lehote splatnosti. Podiel pohľadávok po lehote splatnosti za VaS predstavoval v priemere za sledované obdobie 25 %, z ktorých je takmer 60 % nad 365 dní po lehote splatnosti v hodnote približne 1,29 milióna eur. Podiel pohľadávok po lehote splatnosti za OF sa pohybuje v rozmedzí 16 až 46 %. V porovnaní s objemom pohľadávok za VaS sú pohľadávky za OF relatívne nízke. S vysokým podielom pohľadávok po lehote splatnosti je spojené aj riziko, že márne uplynie premlčacia doba. Odpis pohľadávok z titulu premlčania bol v roku 2016 približne vo výške 54 tisíc eur a v roku 2017 28 tisíc eur. Jedná sa o pohľadávky, ktoré už boli odstúpené oddelením BOS referentovi právneho oddelenia.

Ak sa nepodarí zabrániť vzniku pohľadávok po lehote splatnosti, začína upomienkový proces, kde spoločnosť pristupuje zvlášť pre pohľadávky za VaS a pre pohľadávky za OF a je možné ho ešte viac zdokonaľiť. Dôležité je podotknúť, že si spoločnosť neúčtuje žiadne poplatky spojené so zasielaním upomienok.

Napriek tomu, že spoločnosť, ktorá sa zaoberá distribúciou vody, predstavuje na trhu prirodzený monopol a ceny za vodné a stočné sú regulované Úradom pre reguláciu sieťových odvetví, môžu pracovníci podľa § 32 odst. 1 písm. m) Zákona č. 442/2002 Z. z., o verejných vodovodoch a verejných kanalizáciách uskutočniť po 30 dňoch od splatnosti faktúry odstávku. Skutočnosťou je, že percento odstávok, ktoré neboli úspešne realizované sa za sledované obdobie pohybuje medzi 78 až takmer 83 %, čo môže spôsobovať nedostatok pracovnej sily – robotníkov, ktorí majú v pracovnej náplni okrem odstávok aj niekoľko ďalších povinností.

### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Podstatou tejto kapitoly bakalárskej práce je splnenie vymedzeného hlavného cieľa, ktorým sú návrhy na zlepšenie súčasnej situácie, ktorá bola detailne rozobraná v analytickej časti práce, prostredníctvom vykonanej analýzy v oblasti riadenia pohľadávok v spoločnosti. Na úvod kapitoly sú zosumarizované určité slabiny súvisiace s problematikou pohľadávok, ktoré sú výsledkom vykonaných analýz. Následne, sú postupne v podkapitolách tejto časti navrhnuté konkrétne riešenia, ktoré by mali prispieť k odstráneniu vymedzených nedostatkov a zároveň smerovať k zlepšeniu systému riadenia pohľadávok v spoločnosti.

**Bakalárska práca sa orientuje na nasledujúce návrhy na zlepšenie:**

- povinné požadovanie zálohy a ich následné upomínanie,
- účtovanie sankčných poplatkov, spojených so zaslaním upomienok,
- prijatie na oddelenie odpočtov a vodomeroch nových zamestnancov na realizáciu odstavkov,
- prostredníctvom variabilnej zložky mzdy, zainteresovať zamestnancov právneho oddelenia na percente pohľadávok nad 365 dní po lehote splatnosti,
- povinné zasielanie predžalobnej výzvy právnym oddelením.

#### 3.1 Povinné zálohové platby

Dôležité je mať pohľadávky pod kontrolou už od ich samotného vzniku pri podpise zmlúv s obchodnými partnermi. Nasledujúci návrh je zameraný na pohľadávky za VaS, ktoré sú pre spoločnosť významné z hľadiska množstva peňažných prostriedkov, ktoré sú v nich viazané. Zároveň je potrebné podotknúť, že prevádzkovanie verejných vodovodov a kanalizácií je hlavným predmetom podnikania.

V analytickej časti práce bolo zistené, že spoločnosť nemá v prílohe zmluvy, ktorou sú všeobecné obchodné podmienky dohodnuté povinné zálohové platby počas fakturačného cyklu so svojimi odberateľmi, čím im poskytuje relatívne dlhý dodávateľský úver, kedy zákazník nemusí hradiť spoločnosti žiadne platby až do okamihu vystavenia faktúry na konci fakturačného cyklu.

Najväčší dôraz je potrebné prikladať na skupinu odberateľov, ktorá je zaradená do polročného fakturačného cyklu. Jedná sa o tú časť domácností, ktoré majú nasledovný polročný fakturačný cyklus: január-júl, február-august, marec-september, apríl-október, máj-november, jún-december. Nasleduje otázka, ako získať od vybranej skupiny odberateľov peňažné prostriedky skôr, než pracovník oddelenia odpočtov a vodomeroch odčíta stav vodomera a referent daného oddelenia vykoná fakturáciu k poslednému dňu odpočtového cyklu. Splatnosť takto vystavenej faktúry je 14 dní a v prípade jej nezaplatenia nastáva dlhý proces upomínania, s ktorým sú spojené aj ďalšie náklady na vymáhanie.

Požadovanie povinných zálohových platieb by mohlo byť relevantným zaistovacím inštrumentom, ako sa spoločnosť môže chrániť pred spomínaným rizikom insolventnosti odberateľa.

### 3.1.1 Výška zálohových platieb

Nasledovný výpočet určenia očakávanej výšky peňažných prostriedkov zo zálohových platieb vychádza z údajov, ktoré zobrazujú aktuálnu situáciu dohodnutých zálohových platieb domácností za fakturačné obdobie od 1.1. – 30. 6. 2017. V sledovanom období má len 58 % domácností dohodnuté zálohové platby, z ktorých 2 % domácností hradia zálohy nepravidelne a zvyšných 40 % zálohy vôbec neplatia, alebo ich nemajú dohodnuté v zmluve.

Tabuľka č. 21: Aktuálne zálohové platby domácností

Domácnosti	FaV (ks)	FaV (€)	Odpočítané zálohy (€)
Platia zálohy	65 977	6 329 190	6 066 659
Platia nepravidelne	2 149	26 767	16 982
Nemajú zálohy/neplatia	45 880	1 904 268	0
<b>Celkom</b>	<b>114 006</b>	<b>8 260 225</b>	<b>6 083 641</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2017)

Výšku záloh neupravuje žiadny právny predpis a preto závisí na rozhodnutí spoločnosti. Vychádza sa z najoptimálnejšej varianty, kde suma zálohových platieb za celý polročný fakturačný cyklus predstavuje 100 % hodnoty vystavených faktúr súhrnne všetkým domácnostiam za VaS .

Výsledná suma mesačných zálohových platieb sa vypočíta ako podiel celkovej fakturovanej sumy, ktorá je v hodnote 8 260 225 € a počtu mesiacov fakturačného obdobia, ktoré je polročné. Z toho vyplýva, že spoločnosť by pravidelne mesačne inkasovala zálohové platby od domácností zaokrúhlene vo výške 1 376 704 €.

Výška zálohových platieb bude jednotlivo každému odberateľovi stanovená podľa priemernej spotreby za vodu dodanú a vodu odvedenú, na základe jeho fakturácie za predchádzajúce fakturačné obdobie daného odberného miesta. V prípade, ak sa nedá priemerná spotreba určiť na základe vodomeru a meradla množstva odvedenej vody sa priemerná spotreba určí na základe smerných čísel spotreby, podľa Vyhlášky č. 397/ 2003 Z. z., ktorou sa ustanovujú podrobnosti o meraní množstva vody dodanej verejným vodovodom a množstva vypúšťaných vôd. Smerné čísla spotreby vody sú uvedené v Prílohe č. 1 a spôsob výpočtu množstva vody odvedenej do verejnej kanalizácie je upravený v Prílohe č. 2 Vyhlášky.

### **3.1.2 Spôsob úhrady záloh**

**Úhrada záloh môže byť uskutočnená:**

- platobným príkazom na úhradu vystaveným odberateľom,
- platobným príkazom na SEPA inkaso vystavený dodávateľom,
- platobným dokladom SIPO.

V prípade, ak sa odberateľ rozhodne hradiť zálohové platby platobným príkazom na úhradu, musí si byť vedomý toho, že v deň splatnosti už musí byť platba pripísaná na bankový účet spoločnosti a uvedený platný variabilný symbol, ktorý bol pridelený pri podpise zmluvy. V prípade nesprávneho variabilného symbolu bude došlá platba označená ako neidentifikovateľná.

Ak má odberateľ zriadené SEPA inkaso v svojej banke, je jeho povinnosťou mať na účte dostatok peňažných prostriedkov, aby dodávateľ mohol uskutočniť pripísanie zálohovej platby na svoj účet v určenej lehote splatnosti. Je potrebné, aby dodávateľovi doručil podpísaný súhlas (mandát) na inkaso.

Platobný doklad SIPO, je jednou z možností úhrady zálohovej platby, nie je však veľmi výhodný ani pre jednu zmluvnú stranu. Poplatok za SIPO, ktorý musí spoločnosť uhradiť

Slovenskej pošte za každú predpísanú položku, je vo výške 0,279 € a zákazník za tzv. „zelené“ SIPO zaplatí pri priehradke Slovenskej pošty 0,90 €.

Spoločnosť by mala smerovať a motivovať svojich zákazníkov k tomu, aby mali na zálohové platby zriadené SEPA inkaso v svojej banke. Zákazník spolu s faktúrou obdrží rozpis zálohových platieb na nasledujúce fakturačné obdobie a tým pádom výška jeho zálohovej platby bude každý mesiac rovnaká a splatná k určitému dátumu. Zriadením inkasa si tak odberateľ bude istý, že jeho zálohové platby budú uhradené včas a nehrozí riziko omeškania.

### **Vyúčtovanie**

Vyúčtovanie by bolo uskutočnené na základe vyhotovenej faktúry, do ktorej budú započítané všetky uhradené zálohové platby. Zálohová platba uhradená po lehote splatnosti v mesiaci, v ktorom sa vystavuje faktúra za celý odpočtový cyklus bude započítaná do nasledujúcej vyúčtovacej faktúry. Ak bude rozdiel medzi uhradenými zálohami a skutočnou spotrebou záporný, je odberateľ povinný tento nedoplatok uhradiť v lehote splatnosti faktúry. Za predpokladu, ak bude rozdiel kladný, bude vyčíslený preplatok vrátený spôsobom, ktorý si odberateľ dohodol v zmluve, alebo bude na jeho žiadosť odčítaný z nasledujúcej fakturácie.

### **3.1.3 Splatnosť a upomínanie záloh**

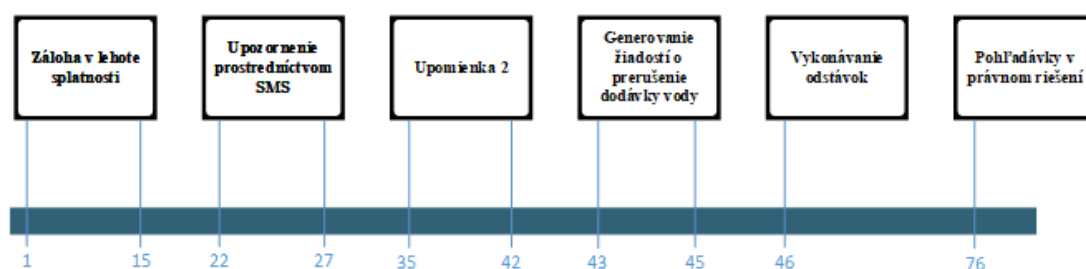
Zálohy budú splatné vždy k 15. dňu v mesiaci. V prípade, ak nebude záloha uhradená v lehote splatnosti, bude po 7 dňoch od splatnosti odberateľom zaslané automatické upozornenie prostredníctvom bezplatnej SMS. Väčšina ľudí má telefón stále pri sebe a je teda vysoká pravdepodobnosť, že sa o neuhradenom záväzku dozvedia rýchlejšie, ako by tomu bolo zaslaním upozornenia prostredníctvom poštových služieb. Spoločnosť disponuje vybavením na automatické zasielanie SMS správ a sprevádzkovanie tejto služby, by bolo ďalej v kompetencií IT oddelenia. SMS by mohla mať nasledujúcu podobu:

*„Vážený zákazník, dovoľujeme si Vám oznámiť, že uplynulo sedem dní od splatnosti Vašej zálohovej platby. Týmto Vás žiadame o úhradu záväzku do piatich dní na náš účet. V prípade nezaplatenia Vás upozorňujeme, že Vám do 20 dní od splatnosti bude doručená*

*upomienka, s ktorou je spojený aj sankčný poplatok. Ak ste medzičasom Váš dlh už uhradili považujte túto SMS za bezpredmetnú. Vaša XYZ, a. s. “.*

Účtovanie sankčných poplatkov za upomienky bude detailnejšie rozobrané v nasledujúcom návrhu. Navrhnutý upomienkový proces je spojený s upomínaním záloh a obchádza zasielanie Upomienky 1, ale orientuje sa priamo na zasielanie Upomienky 2 doporučenou poštovou zásielkou, ktorou je odberateľ upozornený uhradiť svoj dlh do 7 dní. V prípade neuhradenia zálohovej platby, ani po doručenej Upomienke 2 a zároveň uplynutia 30 dní od splatnosti sa vygenerujú Žiadosti o prerušenie dodávky vody a následne je uskutočnená odstávka. Návrh na zvýšenie počtu úspešných odstávok bude popísaný v podkapitole 3.3 na s. 82.

Na nasledujúcom obrázku, je pre lepšiu prehľadnosť zobrazený priebeh udalostí v časovej postupnosti pohľadávky za zálohovú platbu.



**Obrázok č. 3: Časová os postupnosti pohľadávky za zálohovú platbu**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## Prínos

Urýchlenou premenou pohľadávok na peňažné prostriedky by sa zvýšila nielen obratovosť krátkodobých pohľadávok, ktorá je v súčasnosti nižšia v porovnaní s obratom záväzkov, ale aj cash flow z hospodárskej činnosti, kde v prípade zníženia aktív sa uvoľní časť disponibilných zdrojov, ktoré boli viazané v pohľadávkach. Zavedením povinných zálohových platieb sa očakáva aj zníženie počtu pohľadávok po lehote splatnosti a tým spojených nákladov na ich vymáhanie.

### 3.2 Sankčný poplatok za upomienky

Vývoj pohľadávok v spoločnosti je neustále sledovaný spolu za všetkých 8 zákazníckych centier. Ak nastane situácia, keď odberateľ neuhradí včas svoj záväzok, začína proces vymáhania. Ako už bolo spomenuté v zhrnutí výsledkov vykonaných analýz, objem pohľadávok po lehote splatnosti za OF je relatívne nízky a preto bude nasledujúci návrh zameraný na pohľadávky za VaS.

System mimosúdneho vymáhania prostredníctvom písomného upomínania a prípadného odstavenia od dodávky vody tých odberateľov, ktorí sú v omeškaní s platbou, má spoločnosť vhodne nastavený. Sú však isté nedostatky, kde by sa pri ich odstránení efektívnosť vymáhania mohla zvýšiť.

Bolo zistené, že množstvo pohľadávok po lehote splatnosti v sledovanom období mierne narastá a ich podiel podľa jednotlivých dní od splatnosti sa výrazne nemení. Spoločnosť má približne 25 % pohľadávok, ktoré musí upomínať, čo v priemere predstavuje 2,09 milióna eur, ktoré spoločnosť neobdrží v lehote splatnosti.

#### 3.2.1 Vyčíslenie nákladov za jednotlivé upomienky

Spoločnosť Tatra Billing, a. s. poskytuje externú tlač jednotlivých upomienok, s čím sú späté aj ďalšie súvisiace náklady, ktoré sú podrobnejšie vyčíslené v tabuľke. Náklady na jednotlivé upomienky závisia od toho, či má, alebo nemá byť k danej upomienke doložený poštový poukaz na účet (ďalej len „PPU“). Z dôvodu, že je Upomienka 2 zasielaná odberateľom doporučene sú náklady na takúto upomienku výrazne vyššie .

Tabuľka č. 22: Náklady za upomienky

Náklady na upomienky (€)	Upomienka 1		Upomienka 2	
	s PPU	bez PPU	s PPU	bez PPU
Poštovné - list 2. triedy	0,277	0,277		
Poštovné - doporučený list 2. triedy			1,15	1,15
Obálka - formát C5, C6	0,0129	0,0129	0,0129	0,0129
Tlač, balenie, distribúcia, list	0,0503	0,0489	0,0503	0,0489
Poplatok za spracovanie - list 2. triedy	0,003	0,003		
<b>Celkom</b>	<b>0,3432</b>	<b>0,3418</b>	<b>1,2132</b>	<b>1,2118</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



### 3.2.2 Výška sankčného poplatku

Keďže žiadny právny predpis neukladá povinnosť zasielania upomienok, tento krok spoločnosti predstavuje teda určitý úkon ako informovať dlžníka o jeho dlhu. Bolo by pre spoločnosť prospešné účtovať si za každú zaslanú upomienku sankčný poplatok minimálne vo výške nákladov spojených za jednotlivé upomienky.

Výška jednotlivých poplatkov za upomienky, by bola zverejnená v cenníku výkonov a služieb. Sankčný poplatok za Upomienku 1 by bol vo výške 1,50 € a za Upomienku 2 vo výške 2,50 € bez DPH, keďže sankčný poplatok nie je predmetom DPH podľa § 2 ZoDPH.

#### Prínos

V analytickej časti práce bol uvedený počet kusov zaslaných upomienok za sledované obdobie, zvlášť pre počet Upomienok 1 a zvlášť pre počet Upomienok 2. Za predpokladu, ak by sa vychádzalo z priemeru týchto hodnôt, bolo ročne zaslaných 31 821 ks Upomienok 1 a 10 422 ks Upomienok 2.

Výška nákladov za Upomienky 1 vypočítaná ako súčin počtu kusov (31 821) a približnej hodnoty nákladov (0,34 €) je vo výške 10 819,14 €. Suma nákladov za Upomienky 2 vypočítaná ako súčin počtu kusov (10 422) a približnej hodnoty nákladov (1,21 €) je vo výške 12 610,62 €. Z toho vyplýva, že výsledná hodnota nákladov za zaslané upomienky predstavuje za rok približne 23 429,76 €.

V prípade, ak by spoločnosť účtovala svojim odberateľom sankčné poplatky za upomienky, vyinkasovala by tak 47 731,5 € za Upomienku 1 a 26 055 € za Upomienku 2. Po následnom odpočítaní vyčíslených nákladov, vynaložených na zaslané upomienky, by tak získala spolu 50 356,74 €. Ak dlžník uhradí svoj dlh na základe upomienky, bude takáto platba použitá primárne na úhradu poplatku za vystavenú upomienku.

Zavedenie takpovediac „trestu“ v podobe sankčného poplatku, by mohlo dostatočne stimulovať dlžníka k tomu, aby hradil svoje záväzky v dohodnutom termíne splatnosti. Spoplatnením upomienok sa zároveň znížia náklady spoločnosti na vymáhanie.

### 3.3 Odstávky

Na základe analýzy pohľadávok v spoločnosti bolo zistené, že aj napriek tomu, že spoločnosť môže podľa zákona č. 442/2002 Z. z., o verejných vodovodoch a verejných kanalizáciách uskutočniť v prípade nezaplatenia pohľadávky do 30 dní od splatnosti odstávku, sú vo veľa prípadoch tieto odstávky neúspešné. Percento neúspešných odstávok za sledované obdobie predstavuje v priemere 81,4 %.

Zamestnanci, ktorí tieto odstávky vykonávajú sú robotníci tzv. montéri, ktorí v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti spadajú pod úsek výrobnno-prevádzkových činností, čo môže byť jadro problému. Títo zamestnanci sú vyškolení aj na montáž resp. výmenu vodomeroch, vykonávanie opráv a odstraňovanie vzniknutých porúch na vodovodnom potrubí. V roku 2017 bol zaznamenaný zvýšený počet porúch na vodovodnej sieti o 3,6 %, kde v takomto prípade sa zamestnanci prioritne podieľajú na ich odstránení, čo môže byť jednou z príčin vzniku neúspešných odstávok. Odstránených bolo v roku 2017 spolu 2 810 havárií na vodovodnej sieti a 1 406 na kanalizačnej sieti.

Nasledujúci návrh uvažuje o optimalizácii organizačnej štruktúry, kde by na oddelení odpočtov a vodomeroch, ktoré spadá pod obchodný úsek boli zamestnaní noví zamestnanci, ktorí by sa primárne venovali odstávkam. Títo zamestnanci by boli profesionálne vyškolení tak, aby spĺňali všetky požiadavky na vykonávanie tejto práce. Napriek prognóze predchádzajúcich návrhov, ktoré predpokladajú zníženie počtu pohľadávok po lehote splatnosti sa predpokladá aj zníženie počtu odstávok. Pri zavedení tohto riešenia, by bolo vhodné na určité obdobie prijať len jedného zamestnanca na každé zákaznícke centrum, ktorý bude vykonávať odstávky.

Priemerná hrubá mesačná mzda montéra na Slovensku je vo výške 842 € (32). S pripočítaním sociálneho poistenia, ktoré je vo výške 25,2 % a zdravotného poistenia vo výške 10 % sú náklady na jedného zamestnanca vo výške 1 146 €. To predstavuje 9 168 € na všetkých nových zamestnancov mesačne. Spoločnosť disponuje dostatočným množstvom technických a iných prostriedkov, ktoré sú potrebné pri výkone tejto práce. To znamená, že v súvislosti s náborom nových zamestnancov nebude potrebné vynaložiť žiadne dodatočné náklady.

### 3.4 Súdne vymáhanie

Ako už bolo poznamenané v analytickej časti práce, po neúspešnom mimosúdnom vymáhaní nastáva vymáhanie súdnou cestou. V nasledujúcich podkapitolách budú návrhy, ktoré súvisia so súdnym vymáhaním a konkrétne sú zamerané na riešenie premlčaných pohľadávok v spoločnosti a zasielanie predžalobnej výzvy pred podaním žaloby na Okresný súd.

#### 3.4.1 Variabilná zložka mzdy zamestnancom právneho oddelenia

Na začiatku súdneho vymáhania sú všetky neuhradené pohľadávky odstúpené zamestnancovi právneho oddelenia oddelením BOS. Jedná sa o pohľadávky spolu za VaS a OF, pri ktorých uplynulo viac ako 60 dní od splatnosti. Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 5 firemných právnikov a 1 asistenta, kde každý právnik zodpovedá za pohľadávky dvoch rôznych zákazníckych centier. Okrem činností vymenovaných v podkapitole 2.1 na s. 36 sú zodpovední aj za ďalšie úkony, ktoré nesúvisia priamo s pohľadávkami v spoločnosti.

Jednou z dôležitých činností ako zabrániť vzniku premlčaných pohľadávok je aj inventarizácia pohľadávok, ktoré boli odstúpené na právne oddelenie. V nasledujúcej tabuľke je vyčíslené množstvo odstúpených pohľadávok spolu za VaS a OF a zároveň aj percentuálne vyjadrené, akú časť z týchto pohľadávok predstavujú pohľadávky nad 365 dní po splatnosti. Z nasledujúcej tabuľky je zrejmé, že veľká časť z pohľadávok, ktoré boli odstúpené na právne oddelenie, je minimálne 365 dní po splatnosti.

Tabuľka č. 23: Pohľadávky odstúpené na právne oddelenie

Nad 60 dní (VaS + OF)		Z toho nad 365 dní	
2015	1 642 266,75	1 266 728,74	77%
2016	1 730 425,63	1 378 260,16	80%
2017	1 856 423,77	1 439 423,04	78%

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Interné údaje spoločnosti XYZ, a. s. z roku 2015, 2016, 2017)

Z uvedeného vyplýva, že by bolo vhodné stimulovať zamestnancov právneho oddelenia k tomu, aby znížili množstvo pohľadávok, ktoré sa môžu stať premlčanými. To by mohlo

byť dosiahnuté prostredníctvom zainteresovania týchto zamestnancov na variabilnej zložke mzdy.

Hlavným dôvodom tohto kroku, nie je samotný podiel premlčaných pohľadávok, ale veľký počet pohľadávok nad 365 dní. Pri takýchto pohľadávkach je pomerne vysoké riziko, že uplynie premlčacia doba (3, resp. 4 roky), ktorá bola definovaná v teoretickej časti práce.

Medzi pohľadávkami, ktoré sú nad 365 dní po splatnosti, nemusia byť len pohľadávky, ktoré ešte neboli podané na súd, ale môže sa jednať aj o pohľadávky prihlásené do konkurzu, reštrukturalizácie, likvidácie, alebo o pohľadávky vymáhané prostredníctvom exekučného konania. Proces takéhoto vymáhania môže trvať aj niekoľko rokov.

Priemerná hrubá mesačná mzda firemného právnik na Slovensku je vo výške 1 170 € (33). Nasledujúci návrh berie do úvahy, že hrubá mzda zamestnancov právneho oddelenia bude vo výške 1 200 €, z ktorých 200 € by predstavovalo variabilnú zložku mzdy, ktorá by sa odvíjala od percenta pohľadávok, ktoré sú nad 365 dní po splatnosti. Sledovaným parametrom týchto pohľadávok by bol ich podiel, ktorý by bol akceptovateľný vo výške 40 % zo všetkých pohľadávok v právnom riešení. Predpokladá sa, že približne 40 % pohľadávok je prihlásených do konkurzu, reštrukturalizácie, likvidácie, alebo vymáhaných exekútorom. Nakoľko spoločnosťou neboli poskytnuté detailné informácie o tomto type pohľadávok, jedná sa len o odhad. Toto nastavené percento by tak predstavovalo hornú hranicu, kedy by zamestnancom bola vyplatená celková hrubá mzda vo výške 1 200 €. V opačnom prípade, kedy by podiel pohľadávok nad 365 dní po lehote splatnosti predstavoval viac ako 40 % by mesačná hrubá mzda zamestnanca právneho oddelenia bola vo výške 1 000 €. Prehľad pohľadávok po splatnosti bude uskutočňovaný mesačne za každé zákaznícke centrum.

Hlavným prínosom zainteresovania zamestnancov na spomínanej variabilnej zložke mzdy by bolo predovšetkým to, že by veľká časť pohľadávok mohla byť vymožená skôr, čím sa urýchlí premena pohľadávok na peňažné prostriedky a zároveň sa tak zníži riziko vzniku premlčaných pohľadávok, ktorým sa oslabuje právo ich vymáhania pred súdom.

### **3.4.2 Predžalobná výzva**

Spoločnosť síce zasiela poslednú Upomienku 2, ale upozorňuje tým dlžníka len na následne odstavenie od dodávky vody. V prípade, keď sa zamestnanec právneho oddelenia, ktorý zastupuje spoločnosť pred súdom rozhodne podať návrh na vydanie platobného rozkazu, ďalej len „žalobu“ na vecne a miestne príslušný Okresný súd, neupovedomí o tom dlžníka vopred. Bolo by adekvátne, aby posledným varovaním, resp. akýmsi impulzom pred tým, ako budú neuhradené pohľadávky vymáhané súdnou cestou, s čím sú spojené aj ďalšie náklady, boli zasielané tzv. predžalobné výzvy. Tieto výzvy, by tak mohli motivovať jednotlivých dlžníkov k tomu, aby dlžnú čiastku zaplatili skôr, ako sa navýši o ďalšie poplatky, ktorými sú úroky z omeškania, súdne trovy a v prípade právnickej osoby paušálna náhrada nákladov.

Veľká časť pohľadávok by tak mohla byť uhradená ešte pred samotným súdnym konaním, čím sa zároveň znížia náklady na vymáhanie súdnou cestou o súdne poplatky, ktoré sú minimálne vo výške 16,50 €.

Predžalobné výzvy by boli zasielané obyčajnou poštovou zásielkou na adresu dlžníka minimálne 7 dní pred podaním žaloby na príslušný súd.

Predžalobná výzva, ktorá je zároveň posledným bodom návrhu, by mohla mať nasledujúcu podobu:

<b>Logo a obchodné meno spoločnosti</b>	<b>Meno a priezvisko dlžníka</b>
	<b>Adresa trvalého pobytu</b>
	Vybavuje..... Dňa.....
<b>VEC: PREDŽALOBNÁ VÝZVA NA ÚHRADU DLŽNEJ SUMY</b>	
Vážená/ý pani/pán (meno a priezvisko),	
naša spoločnosť XYZ, a.s. so sídlom ..... IČO: ..... Vám dňa .....vystavila faktúru číslo ..... vo výške ..... EUR, ktorej predmetom bolo ..... Faktúra bola splatná ku dňu .....	
Do dnešného dňa neevidujeme úhradu faktúry a týmto Vás posledný krát vyzývame na zaplatenie dlžnej sumy najneskôr do troch dní od doručenia výzvy.	
V prípade, ak dlžnú sumu neuhradíte v stanovenej lehote, dovoľujeme si Vás upozorniť, že pristúpime k súdnemu vymáhaniu. Zároveň od Vás budeme požadovať náhradu všetkých nákladov, ktoré sú spojené so súdnym vymáhaním.	
S pozdravom	
.....	
(obchodné meno, meno a priezvisko zodpovednej osoby)	

**Obrázok č. 4: Predžalobná výzva**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo na základe analýzy prístupu riadenia pohľadávok v spoločnosti XYZ, a. s. navrhnúť nový, prípadne upravený postup ich riadenia.

Aby bol hlavný cieľ dosiahnutý, bolo potrebné splniť jednotlivé čiastkové ciele. V teoretickej časti práce boli vysvetlené základné pojmy spojené s pohľadávkami a ich riadením, ktoré boli nevyhnuté pre zoznámenie s danou problematikou. Úvod teoretickej časti obsahoval všeobecnú charakteristiku pohľadávok a ich členenie z rôznych hľadísk. Definícia pohľadávok bola vysvetlená z účtovného, právneho a daňového pohľadu. V prípade vzniku pohľadávok, tvorby opravných položiek, alebo až samotného odpisu pohľadávky bol pre lepšie pochopenie aplikovaný modelový príklad, ktorý zobrazoval účtovanie konkrétneho účtovného prípadu. Následne bol vysvetlený postup riadenia pohľadávok už od ich samotného začiatku pri podpise zmluvy, kedy má veriteľ taxatívne vymedzené spôsoby zaistenia pohľadávok. Teoretická časť ďalej poukazuje aj na prípady, kedy v prípade existencie pohľadávok po lehote splatnosti veriteľ môže pristúpiť na mimosúdne, prípadne súdne vymáhanie. V závere tejto časti boli definované ukazovatele finančnej analýzy, ktoré boli použité pri výpočtoch jednotlivých ukazovateľov v analytickej časti práce.

V analytickej časti práce bola predstavená vybraná kapitálová spoločnosť XYZ, a. s., ktorá bola zatriedená podľa klasifikácie medzi veľké účtovné jednotky. Bol predstavený aj rozsiahly predmet podnikania, ktorý spočíva v predovšetkým v prevádzkovaní verejných vodovodov a verejných kanalizácií, čím spoločnosť predstavuje monopol z hľadiska postavenia na trhu. Pomocou konkrétnych finančných ukazovateľov bola vykonaná finančná analýza spoločnosti, ktorá pomohla priblížiť a zhodnotiť jej súčasný stav. Vypočítané hodnoty finančných ukazovateľov boli pre lepšiu vypovedaciu schopnosť porovnávané s tzv. odvetvovým mediánom. Pomocou krabicových grafov bolo zobrazené postavenie spoločnosti v odvetví. Na základe vykonaných analýz bolo zistené, že pohľadávky v spoločnosti tvoria viac ako polovicu majetku a podiel pohľadávok po lehote splatnosti predstavoval v prípade pohľadávok za VaS v priemere za sledované obdobie 26 %, čo predstavuje takmer 2,09 milióna eur. Najväčšiu časť pohľadávok po lehote splatnosti v prípade pohľadávok za VaS a aj za OF tvorili pohľadávky nad 365 dní po lehote splatnosti. V prípade, keď dlžník neuhradí ani na

základe Upomienky 2, pristupuje spoločnosť k odstávkam. Percento nerealizovaných odstávok predstavovalo v priemere takmer 81 %.

Návrhová časť práce bola zameraná na opatrenia, ktoré by mohli prispieť k zefektívneniu súčasného systému riadenia pohľadávok v spoločnosti. V bakalárskej práci bolo navrhnutých celkom päť návrhov na zlepšenie.

Prvý návrh bol zameraný na povinné zálohové platby domácnostiam, ktoré majú polročný fakturačný cyklus. Prínos zo zavedenia povinných zálohových platieb by sa prostredníctvom urýchleného inkasa prejavil v obratovosti krátkodobých pohľadávok, cash flow a nákladov spojených s vymáhaním. V prípade neuhradenia záloh bolo navrhnuté ich následné upomínanie prostredníctvom bezplatnej SMS u pohľadávok, ktoré sú 7 dní po lehote splatnosti a zasielanie Upomienky 2 u pohľadávok 30 dní po lehote splatnosti.

Druhý návrh bol venovaný spoplatneniu upomienok, ktoré sú zasielané prostredníctvom upomienkového procesu spoločnosti. Hlavným prínosom spoplatnenia je okrem stimulovania dlžníkov uhradiť svoj dlh aj zníženie nákladov, ktoré musí spoločnosť vynaložiť na vymáhanie.

Tretí návrh bol venovaný problematike odstávok v spoločnosti. Prijatím nových zamestnancov na oddelenie odpočtov a vodomeroch, ktorí budú primárne vykonávať odstávky by sa znížilo percento nerealizovaných odstávok.

Štvrtý návrh poukazoval na vysoký podiel pohľadávok nad 365 dní po lehote splatnosti, kde je riziko ich premlčania. Za takúto skupinu pohľadávok sú zodpovední pracovníci právneho oddelenia a z tohto dôvodu bolo navrhnuté zainteresovať ich na variabilnej zložke mzdy, ktorá by sa odvíjala od percenta pohľadávok nad 365 dní. Takáto stimulácia zamestnancov by pomohla urýchliť vymôcť veľkú časť neuhradených pohľadávok, čím by sa znížilo riziko ich premlčania.

Posledný návrh bol zameraný na povinné zasielanie predžalobných výziev pred samotným podaním žaloby na súd, ktorá by motivovala dlžníkov k tomu, aby uhradili svoj dlh pred tým, ako sa ich dlžná čiastka navýši o ďalšie náklady, ktoré vzniknú spoločnosti v prípade súdneho vymáhania.



## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) KAPOUNOVÁ, Jana a Pavel KAPOUN. *Bakalářská a diplomová práce: od zadání po obhajobu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0079-8.
- (2) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (3) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (4) PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- (5) RUSNÁKOVÁ, Jana. Medzinárodná harmonizácia účtovníctva. In: *Ako – uctovat.sk* [online]. 12. 03. 2012 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www.ako-uctovat.sk/clanok.php?t=Medzinarodna-harmonizacia-uctovnictva&idc=73>
- (6) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4734-415.
- (7) KALETOVÁ, Viera. Pohľadávky v podvojnom účtovníctve podnikateľov. In: *Epi.sk* [online]. Žilina: S - EPI, 11. 08. 2005 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Pohladavky-v-podvojnom-uctovnictve-podnikatelov.htm>
- (8) RYNEŠ, Petr. *Podvojné účetnictví a účetní závěrka*. 18. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-116-1.
- (9) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3

- (10) CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018* 16. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5
- (11) Účtovná závierka pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva (2017, 2016). In: *Epi.sk* [online]. Žilina: S-EPI, 10. 2. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://s-epi.atom2.cz/form/filedownload.ashx?FileId=23337>
- (12) Zákon č. 595/2003 Z. z., o dani z príjmov v znení neskorších predpisov z dňa 4. decembra 2003
- (13) ČERNEGOVÁ, Anna. Opravné položky k pohľadávkam: účtovné a daňové hľadisko. *Podnikajte.sk* [online]. Považská Bystrica, 24. 09. 2018 [cit. 2019-04-11]. ISSN 1338-2187. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/uctovnictvo/opravne-polozky-pohladavkam>
- (14) MIČÍKOVÁ, Tatiana. Odpis neuhradených pohľadávok. In: *Danove centrum.sk* [online]. Žilina: poradca podnikateľa, 30. 5. 2017 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.danovecentrum.sk/priklad-z-praxe/odpis-neuhradenych-pohladavok.htm>
- (15) HORNIAČEK, Peter. Tvorba opravných položiek k pohľadávkam v roku 2018. *Účtovníctvo a dane* [online]. Bratislava: Verlag Dashöfer, 12. 03. 2018, [cit. 2019-04-11]. ISSN 1338-4651. Dostupné z: <https://www.uad.sk/33/tvorba-opravnych-poloziek-k-pohladavkam-v-roku-2018-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAGlzKWzDF8Gq0SYr2WWce6qbF3Dwc aetFA>
- (16) NOVOTNÁ, Ľudmila. Tvorba opravných položiek. In: *Danove centrum.sk* [online]. Žilina: poradca podnikateľa, 21. 03. 2013 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.danovecentrum.sk/odborny-clanok/Tvorba-a-zuctovanie-opravnych-poloziek-1.htm>
- (17) VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.
- (18) CHOD, Jiri, Evgeny LYANDRES a S. Alex YANG. Trade credit and supplier competition. *Journal of Financial Economics* [online]. Elsevier, 28 August 2018

- [cit. 2018-11-25]. DOI: 10.1016/j.jfineco.2018.08.008. ISSN 0304-405X.  
Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0304405X18302290>
- (19) WU, Wenfeng, Michael FIRTH a Oliver M. RUI. Trust and the provision of trade credit. *Journal of Banking and Finance* [online]. Elsevier, February 2014, 39, s. 146-159 [cit. 2018-11-23]. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2013.11.019. ISSN 0378-4266. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0378426613004329>
- (20) JURIŠOVÁ, Kristína. Zabezpečovacie právne inštitúty: ich význam a právna úprava. *Právne noviny* [online]. Bratislava: Legal & Economic Press, 12. 08. 2017 [cit. 2019-04-11]. ISSN 2454-0048. Dostupné z: [https://www.pravnenoviny.sk/obcianske-pravo/zabezpecovacie-pravne-instituty-ich-vyznam-a-pravna-uprava#\\_ftn2](https://www.pravnenoviny.sk/obcianske-pravo/zabezpecovacie-pravne-instituty-ich-vyznam-a-pravna-uprava#_ftn2)
- (21) Zákon č. 222/2004 Z. z., o dani z pridanej hodnoty z dňa 6. apríla 2004.
- (22) MACEK, Jiří a Milos TOMSA. *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-857-8015-1
- (23) Vymáhanie pohľadávok: externé alebo interné vymáhanie pohľadávok. In: *Profinance service* [online]. Nové Mesto nad Váhom, ©2013-2016, 16. 04. 2015 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.profinance.sk/clanok.php?id=>
- (24) Zákon č. 160/2015 Z. z., o civilnom sporovom poriadku v znení neskorších predpisov z dňa 21. mája 2015.
- (25) Zákon č. 71/1992 Z. z., o súdnych poplatkoch a poplatku za výpis z registra trestov z dňa 28. januára 1991.
- (26) Vyhláška č. 655/2004 Z. z., Ministerstva spravodlivosti o odmenách a náhradách advokátov za poskytovanie právnych služieb z dňa 10. novembra 2004.
- (27) Zákon č. 233/1995 Z. z., o súdnych exekútoroch a exekučnej činnosti z dňa 14. septembra 1995.
- (28) KOTULIČ, Rastislav, Peter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. 2007. Praha: Verlag Dashöfer, 2001. ISBN 978-80-8078-117-0.

- (29) BOLGÁČ, Ján, Kamil GRÓF a Katarína FEDORKOVÁ. Porovnanie vypočítaných ukazovateľov s priemernými ukazovateľmi. *Anafin Profí* [online]. Bratislava, 02. 01. 2018 [cit. 2019-04-11]. ISSN 1339-3901. Dostupné z: <https://www.anafin.sk/33/porovnanie-vypocitanych-ukazovatelov-s-priemernymi-ukazovatelmi-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAJ1qygbFHARZ0J-t1IXCfECMDdNk9dhgAQ/>
- (30) ZLACKÁ, Adriana. Stredné hodnoty (momenty polohy). Prešov: Katedra geografie a geológie. [online] 12. 11. 2002 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.fhvp.unipo.sk/cvt/statistika/zlacka/geoinfo3.pdf>
- (31) KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.
- (32) Montér. *Platy* [online]. Bratislava: © 1997-2019 Profesia [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/platy/vyroba/montaznik-monter>
- (33) Právo a legislatíva: Právnik firemný. *Naše platy* [online]. Bratislava: © JOBAGENT.SK [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <http://www.naseplaty.sk/prehľad-platov/pravo-a-legislativa.html>

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK**

BOS	Back office a saldokonto
CSP	Zákon č. 160/2015 Z. z., o civilnom sporovom poriadku
FaV	Vystavená faktúra
FIS	Finančný informačný systém
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
ObčZ	Zákon č. 40/1964 Z. z., Občiansky zákonník
ObchZ	Zákon č. 513/1991 Z. z., Obchodný zákonník
OF	Ostatná fakturácia
OM	Odberné miesto
PPU	Poštový poukaz na účet
ÚZ	Účtovná závierka
VaS	Vodné a stočné
VBÚ	Výpis z bankového účtu
ZDP	Zákon č. 595/2003 Z. z., o dani z príjmov
ZIS	Zákaznícky informačný systém
ZoDPH	Zákon č. 222/2004 Z. z., o dani z pridanej hodnoty
ZoÚ	Zákon č. 431/2002 Z. z., o účtovníctve

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Ukazovatele likvidity .....	46
Graf č. 2: Okamžitá likvidita .....	48
Graf č. 3: Pohotovú likvidita .....	49
Graf č. 4: Bežná likvidita .....	50
Graf č. 5: Splatnosť krátkodobých pohľadávok a záväzkov .....	52
Graf č. 6: Splatnosť krátkodobých pohľadávok a záväzkov z obchodného styku .....	52
Graf č. 7: Obrat krátkodobých pohľadávok a záväzkov .....	54
Graf č. 8: Obrat krátkodobých pohľadávok a záväzkov z obchodného styku .....	55
Graf č. 9: Stav pohľadávok za vodné a stočné za rok 2017 .....	62
Graf č. 10: Pohľadávky za vodné a stočné po lehote splatnosti za rok 2017 .....	63
Graf č. 11: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2015 .....	64
Graf č. 12: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2016 .....	64
Graf č. 13: Stav pohľadávok za ostatnú fakturáciu za rok 2017 .....	65
Graf č. 14: Pohľadávky za ostatnú fakturáciu po lehote splatnosti za rok 2017 .....	66

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Kolobeh obežných aktív .....	14
Obrázok č. 2: Organizačná štruktúra spoločnosti .....	39
Obrázok č. 3: Časová os postupnosti pohľadávky za zálohovú platbu .....	79
Obrázok č. 4: Predžalobná výzva.....	86

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Zaúčtovanie vzniku pohľadávky a jej úhrady .....	16
Tabuľka č. 2: Tvorba a zúčtovanie opravných položiek .....	20
Tabuľka č. 3: Odpis pohľadávky z titulu premlčania.....	22
Tabuľka č. 4: Veľkostné a odvetvové zaradenie spoločnosti .....	38
Tabuľka č. 5: Prehľad majetku spoločnosti .....	44
Tabuľka č. 6: Prehľad zdrojov krytia spoločnosti.....	45
Tabuľka č. 7: Ukazovatele likvidity.....	46
Tabuľka č. 8: Ukazovatele aktivity .....	51
Tabuľka č. 9: Čistý pracovný kapitál .....	57
Tabuľka č. 10: Štruktúra odberateľov podľa počtu.....	59
Tabuľka č. 11: Štruktúra odberateľov podľa objemu predaja .....	59
Tabuľka č. 12: Pohľadávky za vodné a stočné .....	61
Tabuľka č. 13: Pohľadávky za vodné a stočné po lehote splatnosti .....	62
Tabuľka č. 14: Pohľadávky za ostatné práce a služby .....	63
Tabuľka č. 15: Pohľadávky za ostatné práce a služby po lehote splatnosti .....	65
Tabuľka č. 16: Pravidlá pre výpočet účtovných opravných položiek .....	67
Tabuľka č. 17: Prehľad účtovných opravných položiek v spoločnosti XYZ, a. s. ....	67
Tabuľka č. 18: Prehľad daňových opravných položiek v spoločnosti XYZ, a. s. ....	67
Tabuľka č. 19: Počet zaslaných upomienok za rok 2015, 2016, 2017 .....	69
Tabuľka č. 20: Prehľad o odstávkach v spoločnosti XYZ, a. s.....	70
Tabuľka č. 21: Aktuálne zálohové platby domácností.....	76
Tabuľka č. 22: Náklady za upomienky .....	80
Tabuľka č. 23: Pohľadávky odstúpené na právne oddelenie .....	83